Collège Doctoral Languedoc-Roussillon

THÈSE DE DOCTORAT

Responsabiliser le secteur laitier français face à ses exportations en Afrique de l'Ouest : Sociologie d'un engagement RSE improbable

Présentée en vue de l'obtention grade de docteure
en **Sociologie** de **l'Université de Montpellier Paul-Valéry**

Ecole Doctorale n°60 – Territoires, Temps, Sociétés et Développement (TTSD)

Présentée par **Fanny LASHCARI**

Dirigée par **Ronan LE VELLY** et co-dirigée par **Guillaume DUTEURTRE**

Soutenue publiquement **le 13 février 2026** devant le jury composé de

Frédérique DEJEAN Professeure en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine – PSL, UMR DRM	Rapporteure
Elise PENALVA-ICHER Professeure de Sociologie, Université Paris Dauphine – PSL, UMR IRISSO	Présidente du jury
Marc-Olivier DEPLAUDE Chargé de recherche en Sociologie, INRAE, UMR MOISA	Examinateur
Sophie MICHEL Enseignante – Chercheure, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, UR HuManiS	Examinatrice
Christian CORNIAUX Chercheur en Zootechnie, Cirad, UMR Selmet	Expert
Benoit ROUYER Economiste, Cniel	Expert
Ronan LE VELLY Professeur de Sociologie, Institut Agro Montpellier, UMR Innovation	Directeur de thèse
Guillaume DUTEURTRE Chercheur en Agro-économie, Cirad, UMR Selmet	Co-Directeur de thèse

En partenariat avec,

Université Paul Valéry Montpellier | ed 60 Territoires, Temps, Sociétés & Développement – École Doctorale

République Française – Liberté Égalité Fraternité

L'Institut agro Montpellier

Responsabiliser le secteur laitier français face à ses exportations en Afrique de l'Ouest :

Sociologie d'un engagement RSE improbable

Fanny Lashcari

Thèse de doctorat

2026

Fanny Lashcari, Responsabiliser le secteur laitier français face à ses exportations en Afrique de l'Ouest : Sociologie d'un engagement RSE improbable, Thèse de doctorat, © 2026

Encadrement :

Ronan Le Velly (Directeur), Guillaume Duteurtre (Co-Directeur) & Christian Corniaux (Encadrant)

Ecole doctorale :

École Doctorale Territoires, Temps, Sociétés et Développement (ED n° 60, TTSD)

Laboratoire de rattachement :

UMR Selmet 112, CIRAD Montpellier

UMR INNOVATION 0951, Montpellier

Financements :

Ce travail a bénéficié d'un financement mixte se partageant équitablement entre le Centre international de recherche agronomique pour le développement (Cirad) et le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel). Dans sa dernière année, ce travail a été en partie financé par le Projet d'appui à l'offensive lait en Afrique de l'Ouest (PAOLAO).





Remerciements

Arrivée à la fin de la thèse, à l'aune d'écrire la page qui sera certainement la plus lue mais aussi la seule qui n'aura pas été révisée par mon directeur de thèse Ronan Le Velly, mes premiers remerciements lui sont adressés. Merci de m'avoir accompagnée dans ce cheminement par moment tortueux. Face à ce sujet qui m'a parfois dépassé, tes conseils et tes retours m'ont aidé à tenir le cap. Merci pour ces quatre années riches d'enseignements. Tu m'as introduit à la sociologie et plus généralement, tu m'as appris à décrire les choses avant de vouloir les lire. Mon regard sur le monde a assurément évolué.

De même, je remercie Guillaume Duteurtre et Christian Corniaux, qui ont constamment veillé à la qualité de mon expérience de thèse. Merci Guillaume pour nos échanges qui m'ont toujours fait réfléchir. Ton regard, pertinent et original m'a aidé à prendre du recul. Merci Christian pour ta porte toujours ouverte et ton oreille attentive. Nos échanges m'ont énormément apporté, et j'ai adoré découvrir une partie de ton expérience et de ta passion. Merci pour votre gentillesse, votre confiance et votre investissement, je n'aurais pas pu espérer de meilleures conditions pour avancer dans ce travail.

Merci à Samuel Pinaud et Pauline Barraud de Lagerie qui m'ont aiguillée au fil de ma progression. Vos regards et vos conseils bienveillants ont été cruciaux pour m'aider à avancer dans la bonne direction.

Je souhaite remercier les institutions qui ont financé ce travail. Merci au Cniel et au PAOLAO. Je remercie tout particulièrement Benoit Rouyer. Merci de m'avoir introduite à l'interprofession, aux professionnels et aussi à ce sujet improbable. Nos échanges m'ont toujours grandement éclairée. Tu as toujours su te rendre disponible pour suivre l'avancée de la thèse et me donner toutes les ressources nécessaires pour que mon travail se déroule dans les meilleures conditions.

Merci à toutes les personnes qui ont construit cette thèse avec moi. Toutes celles qui ont accepté de participer à mon travail de recherche, de prendre de leur temps pour partager une partie de leur réalité, de leur point de vue et parfois de leurs batailles. Merci aux membres de la filière laitière française qui m'ont ouvert les portes de leur monde. Merci aux éleveurs français et sénégalais qui m'ont permis de mieux prendre conscience de leurs réalités. Merci aux personnes qui m'ont accompagnées sur le terrain, sans vous la récolte d'informations aurait été autrement

plus complexe. Vos témoignages m'ont aidé à faire du sens autant dans l'exercice scientifique que dans l'exercice humain de la thèse.

J'aimerais aussi remercier le jury : Frédérique Déjean, Marc-Olivier Déplaude, Sophie Michel et Elise Penalva-Icher, qui ont accepté d'évaluer et de discuter avec moi de mon travail.

J'ai eu la chance, lors de cette thèse, d'être accueillie par deux laboratoires de recherche : l'UMR Selmet et l'UMR Innovation. Merci à tous mes collègues, à toutes ces pauses café et ces moments de convivialité qui ont rythmé les semaines. Merci aux Selmetiens d'avoir toujours su provoquer le pic glycémique : je pense, par exemple, à toutes ces découvertes culinaires internationales, aux délicieux fromages et aux bonbons Maoam. L'ambiance familiale de Selmet me manquera. Un merci tout particulier à Samantha qui m'a accompagnée (et attendue) à vélo comme dans la vie. Merci aux équipes du B27, pour les pauses café toujours bien annoncées et la bonne ambiance constante.

Merci au bureau A116, à Margot, Dominique et Tuong : les trois ultimes doctorants de Baillarguet : pédaler jusqu'à vous le matin aura toujours été une source de motivation.

Merci au bureau Languedoc, grâce à vous, il faisait toujours bon vivre dans le bureau le plus froid du bâtiment. Merci Alexandre pour les cafés matinaux. Merci Fernanda pour tes soins magiques. Merci Myrto pour tes bons conseils. Merci Thibault pour tes connivences. Merci Dorian de m'avoir forcé à me lever tôt. Merci Juliette pour ton oreille, ta gentillesse et tes gâteaux anti-flemme du vendredi.

De manière générale, merci à tous les doctorants. Merci à ceux avec qui j'ai partagé la fin de la thèse. Juliette, Myrto et Philippine, je n'oublierai pas ce séjour au Hameau de l'étoile tout en musique, merci pour vos conseils, votre joie de vivre et vos jolies voix. Merci Caroline, on s'est collée tout le long de la thèse, tu as été une compagnonne formidable pendant ces 4 ans.

La thèse c'est aussi un moment de vie. J'ai continué à me construire en même temps que j'essayais de construire cette thèse et je le dois aussi aux personnes qui m'ont entourée : merci à mes amis. A ceux qui me supportent depuis le lycée, à ceux qui me supportent depuis l'école d'agronomie et à ceux qui sont arrivés au cours de la thèse. Au-delà de la thèse, ces quatre années ont été rythmées d'étapes importantes et c'est avec beaucoup de bonheur que je les ai vécues avec vous. Aux naissances, aux mariages, aux déménagements, aux aménagements et

aux travaux. Merci aussi pour tous les moments de vie plus simples mais pas moins importants qui m'ont toujours fait me sentir chanceuse : j'ai adoré me perdre en rando, partir à vélo, manger des glaces sous le figuier, observer la lune à la jumelle, échapper des pop-corn en voiture, en retrouver des années après, manger des farçous sur mon balcon, écouter jouer la fanfare dans la cuisine et en apprendre plus sur François Pouilleux. Un merci tout particulier à Jeanne présente depuis (presque) le premier jour et qui a relu (presque) l'entièreté de la thèse (foutue grippe) et à Guillaume pour sa relecture éclairée associée d'encouragements.

Merci à ma famille, qui, contrairement à mes amis, n'a jamais eu le choix que de me supporter. Merci à ma famille iranienne, toujours pleine de bienveillance. Merci à ma grand-mère et à ma cousine, qui m'ont toujours encouragée même si ce travail était certainement un peu nébuleux. Merci à mes parents et à mon frère, des piliers, qui ont toujours pris soin de me donner au cours de ma vie toutes les ressources nécessaires à mon développement. C'est grâce à vous que j'en suis là aujourd'hui.

Résumé

La thèse étudie l'émergence de l'engagement de responsabilité sociétale (RS) relatif à la promotion de l'« Export durable » de produits laitiers français vers les pays du Sud pris par le Centre interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) en 2018. Au travers d'une analyse qualitative mobilisant entretiens semi-directifs, observations de terrain et documents d'archives, la thèse retrace le parcours de cet engagement. Les premiers chapitres en retracent la genèse, au croisement de campagnes de plaidoyer en Afrique de l'Ouest et en Europe, puis de l'action d'entrepreneurs institutionnels proches ou au sein du Cniel. Les deux chapitres suivants montrent que cet engagement ne se retrouve pas dans les rapports RSE des multinationales laitières bien qu'elles expriment des formes diverses de responsabilité envers les pays du Sud et qu'il existe des facteurs favorables à ce type d'engagement. L'ensemble de la thèse souligne le caractère singulier de l'engagement de l'interprofession française et ouvre des pistes pour son renouvellement.

Mots clefs : RSE, Exportations**,** Multinationales, Filière laitière, Interprofession laitière française, Développement laitier international, Europe, Afrique de l'Ouest

Abstract

The thesis examines the emergence of social responsibility (SR) commitment relating to the promotion of 'sustainable exports' of French dairy products to countries in the Global South, undertaken by the French Dairy Interbranch Organization (Cniel) in 2018. Through a qualitative analysis using semi-structured interviews, field observations and archival documents, the thesis traces the history of this commitment. The first chapters recount its origins, at the crossroads of advocacy campaigns in West Africa and Europe, followed by the actions of institutional entrepreneurs close to or within the Cniel. The following two chapters show that this commitment is not reflected in the CSR reports of multinational dairy companies, even though they express various forms of responsibility towards Southern countries and there are factors conducive to this type of commitment. The thesis highlights the unique nature of the French Dairy Interbranch Organization commitment and opens up avenues for its renewal.

Key words : CSR, Exports, Multinational enterprises (MNE), Dairy sector, French Dairy Interbranch Organization, International dairy development, Europe, West Africa

Sommaire

Introduction 27

1. Un sujet de thèse « improbable » 29

2. Un engagement RS « improbable » ? Questions de recherche de la thèse 34

3. Un sujet original au regard de la littérature 37

3.1. Une préoccupation pour les sujets liés aux conditions de production dans les pays du Sud, pas à ceux des exportations depuis les pays du Nord 37

3.2. L'exportation : une performance soutenue par la RSE, pas un sujet de RSE 39

3.3. Une remise en cause de l'export réservée aux produits dangereux 40

4. Présentation de la méthodologie générale 42

4.1. Un accès au terrain facilité par mon co-financement Cniel et Cirad 42

4.2. Les matériaux : entre entretiens semi-directifs, observations directes et analyse de documents professionnels 43

4.3. Des données du « terrain Sud » qui seront intégrées au fil des chapitres 48

5. Une thèse aux airs de thèse CIFRE répondant à des intérêts stratégiques des organisations financeuses 49

6. Une absence de cadre théorique unique mais des appels à la littérature au fil des chapitres 52

7. Présentation du plan 54

Chapitre 1 : Aux origines de l'engagement RS du Cniel : la critique du commerce international du lait comme porte-voix et héritage de luttes militantes anciennes 57

1. Méthodologie du chapitre 1 61

2. La mise en tension du lait local ouest-africain et des importations de poudres de lait européennes 70

2.1. La poudre de lait en Afrique de l'Ouest : de l'aide alimentaire à l'alimentation ordinaire 71

2.2. Les ressorts d'une critique ancienne des subventions aux exportations : entre intérêt stratégique des nouveaux pays exportateurs et discours des ONG de solidarité 77

2.3. La critique des importations de lait en poudre des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest 81

2.4. Une activité scientifique qui consolide et complète le cadrage militant 96

3. La naissance du consortium *Mon lait est local* : Oxfam comme fédérateur d'intérêts hétérogènes autour du « lait local » en Afrique de l'Ouest. 101

3.1. L'opportunité pour les organisations paysannes d'investir une tribune de parole lors de l'annonce de l'Offensive lait 102

3.2. L'entrée en scène d'Oxfam 103

3.3. Oxfam comme fédérateur de différentes visions du lait local ouest-africain malgré les tensions existantes 107

3.4. La construction de la campagne autour des incohérences des politiques de la CEDEAO et de la mise en concurrence du lait local et de la poudre MGV 114

4. L'élargissement du collectif et du cadrage du problème : De *Mon Lait est Local* à *N'exportons pas nos problèmes* 117

4.1. La lutte contre les Accords de partenariats économiques et la libéralisation des échanges internationaux 118

4.2. La critique de la Politique agricole commune européenne 122

4.3. La connexion avec les acteurs et les cadrages de l'Afrique de l'Ouest 127

4.4. La naissance de la campagne N'exportons pas nos problèmes 130

Conclusion du chapitre 1 139

Chapitre 2 : La genèse de l'engagement de l'interprofession laitière pour la promotion de l'« Export durable » ? De l'absence de la « demande marché » au rôle des entrepreneurs institutionnels 143

1. Méthodologie du chapitre 2 149

2. Sept « engagements » qui naissent du plan filière et de la « demande marché », un huitième plus singulier 154

2.1. Sept « engagements » collectifs préexistants et mis en avant par le plan de filière 154

2.2. Sept « engagements » poussés par une logique de marché 157

2.3. Un huitième engagement qui échappe aux logiques des sept premiers 160

3. Un huitième engagement porté par un acteur entre le monde du lait et le monde des ONG ……..163

3.1. Des professionnels laitiers sensibles aux questions de solidarité internationale..... 163

3.2. Le rôle d'un acteur entre le monde du lait et de la solidarité internationale dans la mise à l'agenda de l'engagement « Export durable » 165

4. Les stratégies des relais de l'ONG au sein du Cniel pour porter le sujet dans l'agenda de la filière 169

4.1. L'export, un « axe stratégique » historique pour le secteur laitier français 169

4.2. Une récente ouverture au dialogue de la part de l'interprofession et un intérêt de la part du collège des producteurs 171

5. Un sujet en cours d'institutionnalisation qui continue de nécessiter un travail de légitimation 174

5.1. Un sujet qui ne fait pas partie des priorités des professionnels laitiers..... 174

5.2. Un engagement « très léger » qui offre néanmoins un point d'appui à ses promoteurs interprofessionnels 177

5.3. Un sujet qui continue d'être porté par les ONG qui contraignent la filière à de la cohérence..... 178

Conclusion du chapitre 2 181

Chapitre 3 : Des politiques RSE des multinationales laitières uniformes qui excluent une remise en cause des exportations laitières mais envisagent plusieurs formes de responsabilités vis-à-vis des pays du Sud 185

1. Méthodologie du chapitre 3 189

2. Etat des lieux des engagements RSE des grandes entreprises laitières exportatrices : une série d'engagements très normés. 196

2.1. « Nourrir les populations avec des aliments sains » : la mission première de l'entreprise laitière..... 196

2.2. Les entreprises laitières actrices du développement économique et social d'une communauté et/ou d'un territoire 202

2.3. Des « sujets sociétaux » vis-à-vis desquels l'entreprise laitière se sent « responsable » ……..208

3. Etat des lieux des engagements envers les pays du Sud : Quid de l'exportation ? Quelle diversité d'engagements tournés vers les pays du Sud ? 225

3.1. L'export, un sujet non problématique dans les rapports RSE 226

3.2. Un premier volet de responsabilités vis-à-vis des pays du Sud, éloigné des préoccupations associées à l'enjeu « Export durable » du Cniel 228

3.3. Un second volet de responsabilité vis-à-vis des pays du Sud qui fait écho aux préoccupations du Cniel associées à l'enjeu « Export durable » 236

Conclusion du chapitre 3 254

Chapitre 4 : Pourquoi une multinationale laitière investit le développement laitier dans les pays du Sud ? Identification de sept facteurs au croisement des discours des professionnels et de la littérature scientifique 259

1. Méthodologie du chapitre 4 263

2. Sept hypothèses pour expliquer l'engagement d'une multinationale laitière dans le développement laitier d'un pays du Sud 268

2.1. La taille de l'entreprise 269

2.2. Des entreprises et entrepreneurs « humanistes » 273

2.3. La pression règlementaire 280

2.4. L'enjeu de la légitimité auprès de la population locale 285

2.5. Le risque réputationnel 293

2.6. Le mimétisme entre firmes 298

2.7. Les supports institutionnels nécessaires à la faisabilité économique de l'action RSE ……..300

3. Conclusion du chapitre 4 303

3.1. Des hypothèses renvoyant à des facteurs interdépendants 303

3.2. Une tentative de transformation des facteurs en indicateurs entravée par la complexité de l'objet RSE associé au développement laitier dans les pays du Sud 305

Conclusion générale: Une thèse « improbable » qui ouvre des perspectives d'actions pour le Cniel et fait naître des questionnements 309

1. Les principaux résultats de la thèse 312

1.1. L'engagement pour la promotion d'un « Export durable », un engagement RS improbable

……..312

1.2. Un enjeu porté par des entrepreneurs institutionnels hybrides issu d'opérations successives de cadrages interprétatifs 316

1.3. L'existence de cadrages alternatifs rendus moins improbables par le respect du « *Business case* » 318

2. Une thèse qui prend part à la réflexion de l'interprofession laitière française sur sa politique RS 320

3. Limites et perspective de recherche 323

3.1. Quelques questionnements et limites 323

3.2. Une perspective de recherche autour du caractère collectif de l'engagement RS des interprofessions 325

Bibliographie 329

ANNEXES 353

Annexe 1 : Formulaire de consentement utilisé lors des entretiens 354

Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés au cours la thèse 355

Annexe 3 : Liste des discussions réalisées au cours la thèse 360

Annexe 4 : Grille d'entretien utilisée pour les premiers entretiens de la thèse 362

Annexe 5 : Liste des observations terrain réalisées lors de la thèse 363

Annexe 6 : Requête *aday* pour analyser l'impact médiatique de l'enjeu RS « Export durable » 368

Annexe 7 : Des hypothèses à la grille d'analyse : l'expérience d'une complexité inhérente au sujet de la RSE tournée vers le développement laitier dans les pays du Sud 369

Liste des acronymes :

ACP : Afrique Caraïbes Pacifique

AFDI : Association française pour le développement international

AFAO : Association des femmes de l'Afrique de l'Ouest

APE : Accord de partenariat économique

APESS : Association pour la promotion de l'élevage au Sahel et en Savane

APLI : Association des producteurs laitiers indépendants

ATI : Autorisation temporaire d'importation

ATLA : Association de la transformation laitière française

ATTAC : Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne

BACI : Base pour l'analyse du commerce international

BAME : Bureau d'analyses macro-économique

BERD : Banque européenne pour la reconstruction et le développement

CEDEAO : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CFSI : Comité français pour la solidarité internationale

CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

CLIAA : Comité de Liaison des Interprofessions Agricoles et Agro-alimentaires

CNIEL : Centre national interprofessionnel de l'économie laitière

CRIEL : Centre régional interprofessionnel de l'économie laitière

CSP+ : Catégories socio-professionnelles supérieures

COMEXT : Base de données statistiques sur le commerce intra et extra-communautaire

COPA COGECA : Comité des organisations professionnelles agricoles et Confédération générale des coopératives agricoles.

DD : Développement durable

ECOWAP : Politique agricole de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

EGA : Etats généraux de l'alimentation

EM : Etats membres (de l'Union Européenne)

FAO : Food and agriculture organisation

FIL : Fédération internationale laitière

FNIL : Fédération nationale des industries laitières

FNPL : Fédération nationale des producteurs laitiers

FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles

GRET : Groupe de recherches et d'échanges technologiques

IEMVT : Institut d'élevage et de médecine vétérinaire en pays tropicaux

ILO : International Labour Organization

IRD : Institut pour la recherche et le développement

ISRA : Institut de recherche agronomique sénégalais

JAC : Jeunesse agricole chrétienne

KSDE : Kossam Société de Développement de l'Elevage

LDB : Laiterie du berger (entreprise laitière ouest Africaine)

LPED : Laboratoire population environnement et développement

MGV : Matière grasse végétale

OCHA : Observatoire Cniel des habitudes alimentaires

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONG : Organisation non gouvernementale

OP : Organisation paysanne

PAC : Politique agricole commune

PAM : Programme alimentaire mondial

PDG : Président directeur général

PED : Pays en développement

RBM : Réseau billital maroobé

RS : Responsabilité sociétale

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

ROPPA : Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest

SIA : Salon international de l’agriculture

SIAL : Salon international de l’agroalimentaire

SPACE : Salon international de l’élevage

UCOLAIT : Union des coopérations laitières (Usine de transformation de lait locale promue par le gouvernement sénégalais dans les années 1960 – 1970)

UE : Union Européenne

UEMOA : Union économique et monétaire ouest-africaine

UNICEF : Fonds des Nations-Unies pour l'enfance, agence créée en 1946, dont le siège est à New York, aux États-Unis qui œuvre à la protection des droits des enfants en particulier les plus défavorisés

USAID : US Agency for international development

USD : United State dollar

Liste des figures :

Figure 1:Visuel présentant la démarche de France Terre de lait de l'interprofession laitière française (source : Cniel, Dossier spécial France Terre de lait, 2021) 31

Figure 2: Représentation schématique des premières luttes ayant construit les mobilisations opposant lait en poudre et lait local 71

Figure 3: Evolution des instruments de soutien aux exportations européennes et production européenne de lait (source : données FAO Stat (Europe + (Total), Production Quantity, Milk, Total + (Total)), production F. Lashcari) 74

Figure 4: Cours mondiaux des produits laitiers en fonction des années (2000 - 2022) (Source : USDA, 2023) 93

Figure 5 : Boutique de rue et son vendeur à Fatick vendant du "NekhSoow" ("Bon lait caillé" en wolof) : lait en poudre MGV transformé sur place en lait caillé et vendu à l'unité (source : F. Lashcari, photographie, Fatick (Sénégal), octobre 2023) 94

Figure 6 : Représentation schématique des différents acteurs et luttes ayant construit la mobilisation Mon lait est local 101

Figure 7 : Présentation du modèle de fonctionnement d'Oxfam international et des différentes entités Oxfam pays 105

Figure 8 : Origine géographique et nature des différentes organisations membres de la campagne Mon lait est local (Réalisation : F. Lashcari. Source : Gret, Mon lait est local, un an après son lancement, la campagne Mon lait est local fait parler d'elle ! Communiqué de presse, 1er juin 2019) 110

Figure 9 : Plaque d'inauguration de la mini-laiterie "Plateforme Solaire de Tatki", (source : F. Lashcari, photographie, Tatki (Sénégal), mai 2022) 112

Figure 10 : Représentation schématique des différents acteurs et luttes ayant construit la mobilisation N'exportons pas nos problèmes 118

Figure 11 : Exemples de campagnes portées par des coalitions d'ONG : La campagne 11.11.11 pour la souveraineté alimentaire portée par le CNCD en 2006-2007 (à gauche). La campagne l'Europe est vache avec l'Afrique portée par le CFSI en 2006 (à droite) 120

Figure 12: Affiche de mobilisation à la grève du lait mise en place par l'APLI et l'EMB, 2009, dans : Le journal du Dimanche, 2009) 125

Figure 13: Entreprises laitières sélectionnées pour l'étude "*benchmark*". A gauche les entreprises européennes, à droite les entreprises non européennes. Source du classement des chiffres d'affaires : Cniel, 2020..... 190

Figure 14 : Etat des lieux des actions dirigées vers les pays du Sud revendiquées par les multinationales dans leur stratégie RSE 226

Figure 15 : Présentation des actions mises en avant par les entreprises dans leurs rapports RSE ou autres documents de communication complétés par des recherches annexes dans des sources publiques disponibles sur internet ou des observations de terrains..... 238

Figure 16 : A gauche : étal de Vache qui rit dans un supermarché Auchan (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), octobre 2023), à droite : Vache qui rit chez un commerçant de rue (source : C. Corniaux, photographie, Dakar (Sénégal), novembre 2024)..... 250

Figure 17 : Label Proudly South African disposé sur les produits des entreprises partenaires 252

Figure 18 : Emballage d'un yaourt de la marque Dolima. (source : F. Lashcari, photographie, Auchan Dakar (Sénégal), mai 2022) 253

Figure 19 : Présentation des hypothèses expliquant l'intégration du développement de filières laitières locales dans la RSE des multinationales laitières 269

Figure 20 : A gauche : produits Nido (Nestlé) vendu dans un Auchan, (source : F. Lashcari, photographie, Auchan Dakar (Sénégal), mai 2022). A droite : produits du *trader* SLG présentés au SIAL 2022, Paris (source : F. Lashcari, photographie, SIAL Paris (France)) 288

Figure 21 : Affiche promotionnelle des "Filières qualité" dans un Auchan à Dakar (source : photographie, issue de l'article de Mboup, 2004)..... 290

Figure 22:En haut : Campagne de l'ONG War On Want contre Nestlé (1974). En bas : Publicité Nestlé promouvant la qualité de ses produits pour la croissance des bébés (s.d.) 294

Figure 23 : Sac de 25kg de poudre de lait de la marque Laicran (Lactalis) dans un petit épicier de quartier (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), mai 2022) 296

Figure 24 : A gauche : poudre de produits laitiers Dano dans un Auchan (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), mai 2022). A droite : rayon laitier d'un Auchan, mise en avant d'un produit de la marque Nido (Nestlé) (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal)) 297

Figure 25 : Echantillons de 20 multinationales laitières étudiées dans le chapitre 3 371

Figure 26 : Traduction d'un facteur en indicateur(s) permettant le codage des entreprises entre elles sur l'exemple du facteur « Taille et Moyens de l'entreprise » 372

Figure 27 : Indicateur 2 - Taille de la multinationale..... 375

Figure 28 : Indicateur 3 - Forme privée ou coopérative de l'entreprise 377

Figure 29 : Indicateur 4 - Présence d'une filiale dans un pays du Sud ayant une barrière réglementaire à l'export 379

Figure 30 : Indicateur 6.1 : Etat de l'espace civique des pays d'origine des multinationales. 383

Figure 31 : Indicateur 6.2 - Antériorité et développement de la stratégie RSE de la multinationale..... 384

Figure 32 : Indicateur 6.3 - Présence d'une fondation associée à la multinationale..... 384

Figure 33 : Indicateur 6.4 - Commercialisation par la multinationale de produits controversés 385

Figure 34: Squelette de la requête relative à l'engagement « Export durable » du Cniel 386

Figure 35: Requête finale relative à l'engagement « Export durable » du Cniel (Annexe 6) 387

Figure 36 : requête utilisée pat le Cniel pour suivre le bruit médiatique associé aux sujets relatifs aux bien-être animal 388

Figure 37 : Indicateur 1.1 - Qualité d'exportation du pays d'origine de la multinationale 391

Figure 38 : Indicateur 1.2 - Antériorité de l'internationalisation de la multinationale 392

Figure 39 : Indicateur 1.3 - Degrés d'internationalisation de la multinationale 393

Figure 40 : Tentative de prédiction des engagements de RSE des multinationales relatifs au développement des filières laitières dans les pays du Sud (Chapitre 3) par les indicateurs des facteurs d'engagement (Chapitre 4) 395

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Répartition des entretiens semi-directifs en fonction des postes des interviewés réalisé à partir du tableau de l'annexe 1 44

Tableau 2 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 1 62

Tableau 3 : Liste des observations de terrains utilisées dans le chapitre 1 65

Tableau 4 : Liste des documents utilisés dans le chapitre 1 67

Tableau 5 : Engagements de la démarche France Terre de Lait sélectionnés par le Cniel en 2018 147

Tableau 6 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 2 150

Tableau 7 : Liste des observations de terrains utilisées dans le chapitre 2 152

Tableau 8 : Liste des entretiens utilisés dans le chapitre 3 194

Tableau 9 : Liste des observations utilisées dans le chapitre 3 195

Tableau 10 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 4 263

Tableau 11 : Liste des observations de terrain utilisées dans le chapitre 4 264

Tableau 12 : Littératures abordées lors du chapitre 4 266

Tableau 13: travail de regroupement des 11 facteurs encourageant le développement d'une RSE tournée vers le développement laitier international provenant du terrain en sept facteurs finalement retenus 370

Liste des encadrés :

Encadré 1 : Le centre national interprofessionnel laitier (Cniel) 30

Encadré 2 : Les mailing list proposées par le Cniel suivies dans le cadre de la thèse. 47

Encadré 3 : La naissance de puissances productrices européenne et états-unienne et le rôle des subventions à l'exportation dans leur développement 73

Encadré 4 : Les différents modèles de production laitières en Afrique de l'Ouest..... 84

Encadré 5 : Trois organisations professionnelles paysannes de défense des petits producteurs ouest-africains 86

Encadré 6 : Les fat filled ou poudres MGV : une nouvelle technologie à faible valeur ajoutée 92

Encadré 7 : L'organisation d'Oxfam..... 104

Encadré 8 : La mini-laiterie de Tatki au Sénégal, un exemple de mini-laiterie traditionnelle, subventionnée par des aides et opposée à l'utilisation de lait en poudre 111

Encadré 9 : L'exemple de la Laiterie du Berger, une industrie sénégalaise qui valorise le lait des éleveurs en utilisant de la poudre de lait importée..... 113

Encadré 10 : Mesures demandées dans la pétition soutenue par la campagne Mon lait est local en 2018 116

Encadré 11 : Le CFSI et le CNCD : deux coalitions d'ONG défendant des valeurs de solidarité internationale..... 121

Encadré 12 : Présentation de l'European Milk Board et de l'Association des producteurs laitiers indépendants..... 125

Encadré 13 : La démarche collective Origin Green de l'Irlande..... 158

Encadré 14 : La filière laitière française : une filière structurellement tournée vers l'export mais qui montre un ralentissement 170

Encadré 15 : Le rapport RSE ou le rapport annuel : un document fréquemment utilisé et très normé 192

Encadré 16 : Les certifications associées à la gestion de la qualité et à la sécurité alimentaire mises en place chez les industriels de l'agroalimentaire 198

Encadré 17 : Les cadres globaux du développement durable : l'exemple des ODD 201

Encadré 18 : Les « Codes de conduite » privés et l'appel à des référentiels communs : l'exemple de l'UE Pledge et du Programme FAIRe 205

Encadré 19 : Les Chartes d'entreprises : l'exemple de la Charte Bel pour le bien-être animal et de la Charte des bonnes pratiques d'élevage de Savencia 210

Encadré 20 : Les certifications privées de durabilité internationales relatives à l'amont : l'exemple du Roundtable on Sustainable Palm Oil 214

Encadré 21 : Les normes de management environnemental : l'exemple de la famille ISO 14000 217

Encadré 22 : Les cadres d'engagement climatique : l'exemple de l'objectif Net Zero et de la Science Based Initiative (SBTi) 219

Encadré 23 : Les protocoles privés de comptabilité carbone utilisés par les entreprises pour le « reporting des émissions de GES » : l'exemple du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) et du Carbon Disclosure Project (CDP) 221

Encadré 24 : Les dispositifs privés de notation RSE : l'exemple d'Ecovadis 222

Encadré 25 : La RSE et la Philanthropie deux concepts à la frontière ténue 235

Encadré 26 : Le parcours de Julien, un employé de Savencia 276

Encadré 27 : L'échec de la stratégie RSE de Auchan Sénégal « Sell Te Woor » (Cultivons le bon)..... 289

Encadré 28 : L'exemple du scandale de Nestlé et des poudres de lait infantiles..... 294

Encadré 29 : Trois experts mobilisés pour le panel..... 373

Encadré 30 : L'utilisation de l'outil Tagaday pour évaluer le bruit médiatique du sujet « Export durable »..... 385

Introduction

1. Un sujet de thèse « improbable »

En 2018, lors de la publication de sa première politique de responsabilité sociétale (RS) *France Terre de Lait*, le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) (Encadré 1) présentait l'« engagement » de « Promouvoir un export français durable »[1] en y associant cette description :

> *« À l'export, la stratégie des opérateurs français pour les pays en voie de développement, s'oriente vers des produits à valeur ajoutée. Il s'agit d'être en complément de l'offre locale et non en concurrence. La filière souhaite que les efforts soient poursuivis en ce sens pour permettre le développement des filières laitières locales. »* [2]

Au travers de ce huitième et dernier « engagement », terme commun des politiques de RS, le Cniel faisait la promotion d'un modèle d'exportations plus durable. L'interprofession se donnait l'objectif d'augmenter la valeur ajoutée moyenne des produits laitiers exportés dans le but de limiter l'impact du commerce laitier international sur le développement des filières locales dans les pays du Sud. Elle répondait en cela à des campagnes d'Organisations non gouvernementales (ONG) de solidarité internationale et d'Organisations de producteurs (OP) agricoles accusant les grands pays exportateurs de lait d'écouler leur excédent de production dans les pays émergents, impliquant une mise en concurrence des productions locales avec des produits importés à bas coût. Les exportations d'un nouveau produit, une poudre « de lait » substituant la matière grasse laitière par de l'huile végétale, encore moins chère que la poudre de lait habituelle, étaient particulièrement mises en cause. En se concentrant sur une stratégie de commerce de produits à forte valeur ajoutée, l'interprofession souhaitait donc « compléter » l'offre locale plutôt que de la concurrencer.

[1] Cniel, France Terre de Lait, Rapport de responsabilité sociétale, 2020, p.67
[2] *Ibid*, p.66

Encadré 1 : Le centre national interprofessionnel laitier (Cniel)

Le Cniel est l'interprofession laitière française. Créé en 1973, il rassemble trois familles d'acteurs laitiers : les producteurs, les industriels privés et les coopératives laitières. Dans le conseil d'administration du Cniel, on retrouve les représentants syndicaux des éleveurs (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), Confédération paysanne et Coordination rurale), des élus représentants des coopératives et des représentants de la Fédération nationale des industries laitières (Fnil). Les familles collégiales du Cniel sont donc des méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2005), faisant en quelque sorte de l'interprofession une « méta-méta–organisation ».

Sa mission principale est de représenter collectivement la filière auprès de ses différentes parties prenantes et en particulier l'Etat. Ainsi, elle facilite le dialogue entre les membres de la filière, organisations de la société civile et l'Etat pour promouvoir une vision partagée du développement laitier national. Chaque décision prise au sein de l'institution est prise en conseil d'administration à l'unanimité des différents collèges. Ainsi, lorsque l'interprofession s'exprime, elle porte la voix des différents acteurs de la filière derrière une volonté et une direction commune, à l'image du visuel de la campagne RS (Figure 1) présentant les différents professionnels de la filière marchant telle une équipe dans la même direction

Depuis 2018, le collège représentant les acteurs du commerce, de la distribution et de la restauration collective est venu compléter le conseil d'administration. Ce dernier collège n'a pas participé au développement de la politique RS collective France Terre de Lait 2020-2025 et y a été associé *a posteriori.*



Figure 1:Visuel présentant la démarche de France Terre de lait de l'interprofession laitière française (source : Cniel, Dossier spécial France Terre de lait, 2021)

Un an plus tard, le Cniel et le Centre international de recherche agronomique pour le développement (Cirad) s'associaient pour financer ma thèse, consacrée à cet « engagement » avec notamment l'objectif d'enquêter sur les stratégies RSE des firmes laitières européennes exportant du lait en Afrique de l'Ouest. Ainsi, comme me l'expliqueront par la suite les financeurs de cette thèse, le Cniel souhaitait avant tout défricher ce qui avait pu être fait par d'autres acteurs laitiers afin d'éclairer sa propre démarche.

Pour moi, l'originalité de ce sujet s'est imposée dès la lecture de l'offre de thèse. Travaillant à l'époque au sein du service RSE dans une multinationale du secteur des oléagineux, j'avais été frappée par la singularité de cet objet de recherche. Alors que dans les pratiques professionnelles de la responsabilité sociétale que je côtoyais, les discussions internes ou interprofessionnelles se concentraient sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux de la production du produit à son recyclage, nous n'envisagions jamais la portée internationale de nos opérations et encore moins leur incidence sur les pays de destination.

Je me souviens avoir été frappée par l'asymétrie du regard porté sur ces questions tant dans l'entreprise où je travaillais, qu'au sein de notre société en général. On s'interroge ainsi, souvent sur les effets des importations étrangères sur la production française, notamment lorsque ces importations proviennent de pays moins disant en matière de normes sociales ou environnementales, mais rarement sur les effets que nos propres exportations peuvent avoir sur d'autres territoires. Cet écart s'est imposé avec d'autant plus de force que pendant ma thèse, le débat public s'enflammait autour de l'accord de libre-échange entre le Mercosur et l'Union européenne. A la radio, dans la presse ou dans les discours syndicaux et politiques, était dénoncée la menace que représentait l'envoi de viandes sud-américaines sur la souveraineté alimentaire nationale, l'accusant de concurrencer de manière déloyale la production française. Cet écart est d'autant plus remarquable que les entreprises agroalimentaires et les chaines de restauration rapide[3] font la part belle à l'utilisation de produits français dans leurs recettes, en en faisant un argument central de leur politique RSE. De même, dans les supermarchés, le drapeau tricolore foisonne sur les emballages des produits de notre industrie agroalimentaire. Alors que la défense de la production française constitue un enjeu visible dans l'industrie et la politique nationale, la remise en cause du poids de nos propres exportations dans d'autres économies semble ainsi rester largement hors du champ de réflexion.

Ensuite, au cours de discussions avec le Cniel et le Cirad, j'ai rapidement compris le lien entre cet « engagement » RS et la campagne portée par la coalition *N'exportons pas nos problèmes.* Organisée en 2019 par Oxfam Belgique, SOS Faim et le Comité français pour la solidarité internationale (CFSI) ou encore l'European Milk Board (EMB), elle dénonçait le « dumping » appliqué par les multinationales laitières européennes en Afrique de l'Ouest. Pour autant, je constatais aussi que ces mobilisations et l'enjeu qu'elles soulevaient étaient largement méconnus en comparaison à d'autres enjeux de responsabilité sociétale que l'on associe plus naturellement à la filière laitière.

En effet, dans sa démarche *France Terre de Lait,* le Cniel défendait sept autres « engagements » RS plus attendus. Les deux premiers étaient relatifs à la juste rémunération des éleveurs et à l'amélioration des conditions de travail des professionnels du secteur, formulés dans l'idée que « chaque acteur puisse mieux vivre de son métier »[4]. Puis était énoncé l'enjeu de la garantie d'absence d'antibiotique dans le lait et celui du renforcement de la sécurité

[3] McDonald's France, Le journal du développement durable, Rapport, 2019, p.6
[4] Cniel, France Terre de Lait, Rapport de responsabilité sociétale, 2020, p.30

sanitaire des produits laitiers « pour garantir la confiance des consommateurs »[5]. Suivi par les questions d'amélioration du bien-être animal dans les élevages et du bilan carbone de la filière laitière « pour préserver l'environnement »[6]. Enfin, l'interprofession souhaitait revaloriser l'image des produits laitiers en informant les consommateurs français de leur intérêt nutritionnel afin de « s'inscrire dans une démarche de consommation responsable »[7]. Toutes ces thématiques répondaient à des revendications sociétales fortes, portées de longue date par les éleveurs laitiers, les représentants de consommateurs, les ONG environnementales ou de bien-être animal, ou les industriels eux-mêmes. Toutes étaient largement relayées dans le débat public et constituaient de fait des enjeux stratégiques pour le dynamisme de la filière laitière française.

Par la suite, mes premiers rapports au terrain et les rencontres avec des professionnels ont conforté la singularité de l'engagement « Export durable ». Tout d'abord, en présentant mon sujet de thèse, j'ai constaté que la plupart des acteurs, qu'ils appartiennent à la filière laitière française ou à celle du Sénégal, ignoraient l'existence même de l'engagement du Cniel. Si l'on pouvait s'attendre à ce que l'information n'ait pas dépassé notre frontière, la méconnaissance des professionnels français était plus surprenante. Certains questionnaient même sa signification, comme le rappelle une de mes premières discussions avec le coordinateur du « Club des exportateurs », une réunion mensuelle entre exportateurs laitiers français et *traders* pour discuter des tendances du marché laitier à l'international : « Un export durable, c'est par rapport à la logistique de transport, c'est ça ? » (Responsable des affaires économiques ATLA, entretien, mars 2022). La poursuite de mon enquête a confirmé cette impression, puisqu'une très large proportion des acteurs que j'ai interviewé, y compris les acteurs militants et ceux de la recherche (notamment au Cirad), n'étaient pas au courant de la prise d'engagement du Cniel avant que ma thèse ne commence et que je les sollicite.

[5] *Ibid*, p. 42
[6] *Ibid*, p.50
[7] *Ibid*, p.62

2. Un engagement RS « improbable » ? Questions de recherche de la thèse

Tous ces premiers étonnements amènent à suggérer l'hypothèse du caractère « improbable » que présente cet engagement en faveur d'un « export français durable ». J'emprunte ce terme à la sociologie des mouvements sociaux et notamment à Collovald & Mathieu (2009). Ces derniers parlent de « mobilisations improbables » pour désigner les formes d'engagement collectif émergeant en dépit de conditions sociales, économiques ou politiques peu favorables. Ils citent par exemple les grèves survenues dans des librairies d'art ou dans le secteur de la restauration rapide où pourtant les conditions de travail (CDD, *turn over* important, horaires atypiques, etc.) et la faible tradition de lutte sont peu propices à la mobilisation. En utilisant ce terme, il s'agit donc de faire ressortir le caractère inattendu de la prise de cet engagement par l'interprofession laitière française.

Un détour par les grands courants de la littérature sur la RSE permet aussi d'étayer cette hypothèse. La question de « l'Export durable » intègre ainsi plusieurs dimensions *a priori* défavorables à sa mise en engagement quelle que soit la conception de la RSE dans laquelle nous choisissons de nous insérer (Garriga & Melé, 2004).

Tout d'abord, si l'on envisage une conception instrumentale ou utilitariste de la RSE, et que l'on s'insère dans le « *Business case* », c'est-à-dire si l'on croit dans le fait que la responsabilité sociétale de l'entreprise ne se développe que lorsqu'elle procure un intérêt économique direct à cette dernière (Carroll & Shabana, 2010), alors les professionnels évaluent la pertinence d'un engagement à l'aune d'un calcul coûts-bénéfices. Une activité n'est alors susceptible d'être intégrée à la RSE d'une entreprise que si elle constitue un levier différenciant (Baron, 2001; McWilliams & Siegel, 2001). Dans cette perspective, la présence de cet « engagement » du Cniel questionne : permet-il d'en tirer un avantage concurrentiel, en créant de la « valeur partagée » c'est-à-dire profitant à la fois à l'organisation et à la société (Porter & Kramer, 2006) ? Dans cette conception où l'entreprise décide de ce qui est soutenable selon ses propres critères et notamment la contrainte économique (Quairel & Capron, 2013), cet engagement est-il « soutenable » pour l'entreprise ? Malgré les renoncements qu'il implique réduit-il les risques sociaux, économiques, politiques ou techniques comme l'arguent (Kytle & Ruggie, (2005), aboutissant à un gain de compétitivité pour l'organisation ? Permet-il d'accéder

à de nouvelles opportunités commerciales ou de fidéliser des parties prenantes clés de l'organisation comme l'envisage (Jones, 1995) dans son approche instrumentale de la théorie des parties prenantes ? L'engagement pour un « Export durable » constitue-t-il un attribut éthique du produit laitier français (Crane, 2001) suggérant un axe de différenciation pour la filière laitière française ? Aucune de ces propositions ne suggère de réponse positive évidente, confirmant la pertinence de notre hypothèse d'un engagement improbable.

Ensuite, si l'on s'insère dans une conception politique ou intégrative de la RSE, on croit dans le fait que face au pouvoir de l'entreprise dans la société, celle-ci doit accepter des devoirs et des droits sociaux (Davis, 1967), laissant même suggérer que l'entreprise pourrait remplacer le gouvernement en cas de défaillance de ce dernier (Matten & Crane, 2005). Cette prise d'engagement s'accorde-t-elle avec une forme de « gouvernance mondiale » où les multinationales adopteraient un comportement politique pour répondre aux différentes pressions sociétales (Ruggie, 2004; Scherer & Palazzo, 2012). Alors pour subsister l'organisation doit paraitre selon les critères convenus de la société pour être légitime (Suchman, 1995). A cet égard, l'engagement du Cniel en faveur d'exportations plus durables répond-t-il à ce qui est désiré, attendu, convenu par le système de valeur de la société ?

Cette question se pose dans des termes proches, si l'on défend une vision « éthique » de la RSE où les actions de l'organisation seraient fondées sur des principes moraux et dirigé vers le bien-être de la société (Kaku, 1997; Mahon & McGowan, 1991). Alors les actions de RSE de l'entreprise doivent dépasser la loi et être dirigées vers le bien-être de la société comme l'explique (Perrini, 2007) dans sa lecture du livre *Market for Virtue* de David Vogel. Ces comportements moraux peuvent se justifier par les valeurs religieuses individuelles des membres de l'organisation (Weaver & Agle, 2002). Ils peuvent aussi se justifier par l'existence d'intérêts économiques associés aux comportements éthiques (Vogel, 2006) mais toujours dirigés vers le « bien commun » (Kaku, 1997). Ils peuvent encore être compris comme le stade ultime de la RSE : des actions philanthropiques, volontaires, économiquement désintéressées, au bénéficie de la communauté (Carroll, 1991). Quelle qu'en soit la motivation, l'entreprise met en place des pratiques qui répondent à des problèmes sociaux, à l'image par exemple des entreprises qui s'engagent pour lutter contre l'esclavage moderne (Vaughan, 2024). Mais, peut-on qualifier la question des exportations vers les pays du Sud comme tel ? Est-ce un enjeu mondial consensuel ? De plus, alors que la mission philanthropique de l'entreprise s'ancre

historiquement dans une conception anglosaxonne de la RSE (Pasquero, 2005), peut-on justifier de cette manière la présence d'un tel engagement dans une organisation française ?

Quelle que soit la grille de lecture mobilisée, la présence de l'engagement « Export durable » dans la politiques RS de l'interprofession française interroge. Aussi la thèse pose les questions suivantes :

En quoi cet engagement est-il improbable ? A l'image du rapide panorama que nous venons de dresser, son inscription à l'agenda RS du Cniel renvoie-t-elle à des motivations classiquement reconnues par la littérature ? Concrètement, quels arguments ont été avancés par les acteurs du Cniel pour justifier cet engagement ? Le retrouve-t-on exprimé par d'autres acteurs du secteur laitier, en France et à l'étranger ? Qu'est-ce qui le distingue des sept autres engagements pris par la filière laitière française ?

Si cet engagement est improbable, quelle est son histoire singulière ? Quelles sont les conditions sociales, organisationnelles et institutionnelles qui ont rendu possible sa naissance ? Comment s'est-il d'abord forgé dans les campagnes de plaidoyer des ONG de solidarité internationale et des organisations de producteurs ? Comment s'est-il ensuite légitimé au sein de l'organisation collective qu'est l'interprofession ? Quels cadrages interprétatifs transforment une cause militante en cause acceptable et compatible avec les intérêts économiques d'une filière ? Qui sont les acteurs capables de mettre en place un engagement improbable ?

Les multinationales laitières envisagent-elles des actions similaires à celles du Cniel ? Comment expriment-elles leur responsabilité vis-à-vis des pays du Sud ? Dans quelle mesure des actions de soutien aux filières laitières locales dans ces pays répondent au « *Business case* » des multinationales ? Comment faire évoluer l'engagement du Cniel vers un engagement plus probable ?

3. Un sujet original au regard de la littérature

Le sujet de l'exportation durable n'est guère traité dans la littérature pourtant abondante sur la RSE. Au travers d'une recherche sur Google Scholar, Word of Science, complétée par un usage de l'intelligence artificielle (Chat GPT version 5), nous n'avons pas trouvé de littérature sur un sujet identique au notre.

3.1. Une préoccupation pour les sujets liés aux conditions de production dans les pays du Sud, pas à ceux des exportations depuis les pays du Nord

Il existe une littérature abondante relative à la RSE à l'international, incluant les pays du Sud, mais celle-ci est majoritairement tournée vers l'amont des chaines de valeurs. La mondialisation et l'émergence d'un « système de RSE mondial » (Bair & Palpacuer, 2015) ont conduit à l'extension des responsabilités des entreprises au-delà de leurs frontières nationales, multipliant ainsi leurs « parties prenantes ». Le cadre conceptuel de la « *due diligence* » est un principe général selon lequel les entreprises doivent identifier, prévenir, atténuer et rendre compte des risques liés à leur externalités négatives sur les droits humains, l'environnement et la société.[8] Une grande marge d'interprétation a été laissée aux entreprises quant aux parties prenantes à intégrer dans leurs démarches de RSE (Kolk & Van Tulder, 2010). Le choix de ces parties prenantes s'est principalement orienté vers l'amont de chaine de production, notamment par l'influence des mouvements sociaux (Guay et al., 2004; Short et al., 2020) et les standards internationaux des Nations Unies (Fasterling & Demuijnck, 2013).

L'essentiel de la littérature sur la *due diligence* dans les pays du Sud s'intéresse aux chaines d'approvisionnement des entreprises c'est-à-dire aux acteurs impliqués dans la production : travailleurs des usines, sous-traitants, fournisseurs (Smit et al., 2020). A l'inverse l'intégration des enjeux relatifs aux droits humains en aval de la chaîne de valeur reste peu étudiée (Hogan & Reyes, 2023). Les standards internationaux identifient explicitement certains enjeux de responsabilité pour les entreprises, comme le respect des droits humains au travers des conditions de travail dignes luttant contre le travail des enfants ou le travail forcé (Strand

[8] Nations Unies, Promotion et protection de tous les droits de l'homme, civils, politiques, économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au développement, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, 2008

et al., 2024). Ces enjeux ont été particulièrement mis en lumière dans la mise en cause de la responsabilité des entreprises de l'industrie du textile face aux exploitants des « Sweatshop », ces ateliers de fortune concentrant salaire de misère, temps de travail excessif et environnement insalubre (Barraud de Lagerie, 2015). A l'image de nombreuses actions militantes dénonçant les pratiques de travail forcé de ouighours par l'entreprise Nike en Chine (Barraud de Lagerie, 2022). On trouve aussi les enjeux de santé et de sécurité et d'environnement qui occupent une place importante dans les travaux sur la gestion durable des chaines d'approvisionnement (Seuring & Müller, 2008). Ou encore la prise en compte des communautés locales, comme par exemple dans la gestion des impacts des activités industrielles sur les populations avoisinantes (Hilson et al., 2019). Enfin, plusieurs travaux s'intéressent à la répartition de la valeur dans les chaines de valeurs internationales. Certains se sont posés la question d'enjeux sociaux le long des chaines globales de valeurs. Par exemple plusieurs chercheurs ont questionné la répartition de la valeur le long de la chaine et les disparités entre travailleurs qualifiés dans les pays du Nord et travailleurs peu qualifiés dans les pays du Sud (Dedrick et al., 2010; Timmer et al., 2014). Une littérature assez développée décrit les outils et dispositifs qu'utilisent les entreprises pour agir sur ces sujets à l'image des codes de conduites (Julien, 2013) ou encore des audits.

Dans cette perspective centrée sur l'amont des chaines de valeur, la littérature s'est intéressée à la performance de la RSE sur la santé financière de l'entreprise (Zhu et al., 2005). Ainsi, certains chercheurs soulignent le rôle de cette RSE dans l'obtention d'une licence sociale renforçant la légitimité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes locales (Corvellec, 2007; Owen & Kemp, 2013). La réputation de l'entreprise dans les territoires au Sud, en tant qu'employeur, producteur, acteur du territoire, la rend plus attractive et plus acceptée que les autres, augmentant sa capacité à s'internationaliser (Khojastehpour & Saleh, 2019). D'autres recherches mettent en avant la contribution de ces démarches à l'innovation de l'entreprise et sa compétitivité (Marín-Vinuesa et al., 2020). Pour autant des débats traversent cette littérature et certaines études remettent en cause les résultats financiers associés à ce type de démarche (Zhu et al., 2005).

Sur un autre plan, les performances environnementales et sociales de ces politiques dans les pays du Sud sont également questionnées. Certaines études empiriques montrent que les régulations privées transnationales peuvent renforcer le respect de normes de travail décentes dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, comme l'illustre le travail de Distelhorst et al. (2015) dans l'industrie électronique mondiale. D'autres remettent en cause l'intérêt de ces

démarches sur les avancées pour les droits humains (Fasterling & Demuijnck, 2013) et critiquent les qualités transformatrices de telles démarches (Hilson et al., 2019; Locke et al., 2007).

3.2. L'exportation : une performance soutenue par la RSE, pas un sujet de RSE

Lorsque la littérature traite du lien entre la RSE et l'export, elle se concentre sur la question de la « performance à l'exportation » des politiques de RSE. Selon Cavusgil & Zou (1994), la performance à l'exportation se définit comme le degré auquel une entreprise atteint ses objectifs stratégiques et financiers à travers sa stratégie marketing à l'international. Plus précisément, elle renvoie au volume des ventes ou à la rentabilité sur les marchés étrangers (Lages et al., 2008). Si la littérature sur la performance à l'exportation est riche, celle portant sur le lien entre RSE et performance à l'export l'est déjà moins. Dans une approche utilitariste, la RSE est envisagée comme un instrument au service de la performance à l'international. La RSE peut ainsi améliorer la performance de l'export en favorisant la différenciation de l'entreprise, une stratégie pour obtenir un avantage compétitif qui s'oppose souvent à la stratégie de domination par les coûts (Porter, 1996). Les activités de RSE s'intègrent aux stratégies de différenciation (McWilliams & Siegel, 2001) et donc à l'amélioration des performances à l'exportation en permettant de protéger l'entreprise contre l'imitation et en renforçant la fidélité des consommateurs (Boehe & Barin Cruz, 2010). La littérature s'intéresse ensuite au rôle de la réputation et de la légitimité. Ces deux dimensions sont présentées comme des avantages découlant des pratiques responsables des entreprises, susceptibles de soutenir leur différenciation sur les marchés internationaux. Les travaux s'inscrivent alors dans le cadre de la théorie fondée sur les ressources, qui considère la réputation comme une ressource stratégique difficilement imitable et génératrice d'avantages concurrentiels durables (Branco et Rodrigues, 2006). Enfin, d'autres travaux soulignent que la réputation ainsi développée peut constituer un atout dans les relations économiques internationales, en renforçant la confiance des partenaires et en facilitant la négociation de contrats plus avantageux (C. J. Fombrun et al., 2000). Plusieurs études montrent également que les entreprises tendent à projeter, sur les marchés étrangers, l'image de producteurs attentifs aux enjeux sociaux et environnementaux, cherchant ainsi à se distinguer de leurs concurrents (Fombrun & Shanley, 1990).

La relation entre RSE et performance financière à l'exportation n'est pas consensuelle et dépend largement des types d'entreprises, de leur nationalité ou encore des pays cibles.

Certains auteurs observent une relation positive entre RSE et performance (Antonietti & Marzucchi, 2014; Baldauf et al., 2000). Antonietti & Marzucchi (2014) montrent, par exemple, que les entreprises manufacturières italiennes ayant investi dans des stratégies d'investissement dans de nouvelles machines visant à réduire l'impact environnemental de la production ont accru l'intensité de leurs exportations notamment en facilitant leur chance d'accès aux marchés internationaux ayant une règlementation environnementale plus stricte face à leurs concurrents moins vertueux. De leur côté, Boehe & Barin Cruz (2010) mettent en évidence que la RSE favorise la différenciation des produits à l'exportation, améliorant ainsi la performance des exportateurs brésiliens dans les marchés où les consommateurs sont enclins à payer un prix élevé. Inversement, certaines études ne constatent aucun effet significatif de la RSE sur la performance à l'exportation, à l'image de l'étude de Martos-Pedrero et al. (2023), sur une centaine d'entreprises agroalimentaires espagnoles. D'autres encore identifient une relation négative et observent alors que les entreprises présentant un score RSE élevé enregistrent une baisse de leurs ventes à l'export. Des travaux ont montré que cette relation dépendait du marché cible et de la nationalité de l'entreprise. Les entreprises venant de pays en développement, pénétrant difficilement dans les marchés développés à cause d'une image de marque dégradée, privilégieront une stratégie basée sur les prix plutôt que sur la différenciation RSE pour améliorer leurs performances (Aulakh et al., 2000).

3.3. Une remise en cause de l'export réservée aux produits dangereux

En définitive, les recherches existantes ne relèvent que des cas très exceptionnels où la responsabilité des entreprises exportant vers des pays du Sud est mise en cause. Notre revue de littérature suggère que cela ne se présente que pour les situations d'exportation de produits qualifiés de dangereux. Cette littérature documente le transfert de divers risques des pays du Nord vers les pays du Sud (Epelman, 1992) et contribue au débat sur la responsabilisation des multinationales impliquées dans ce type d'exportations (B. Castleman, 2016; B. I. Castleman, 1983; B. Castleman & Purkayastha, 1985; Jørgensen & Milanez, 2017; Lazishvili, 2015).

Selon Siqueira & Levenstein (2020), les dangers qui peuvent être exportés se divisent en plusieurs catégories. La première concerne l'exportation de technologies ou d'usines dangereuses dans des pays du Sud, à l'image des critiques adressées aux fabricants d'armes quant aux « conséquences prévisibles » de l'utilisation de leurs produits (Byrne, 2007) ou encore aux industries fortement polluantes. A cet égard, plusieurs auteurs critiquent les

stratégies de gestion sociale et environnementale des multinationales qui ont des filiales dans des pays du Sud, évoquant notamment un « double standard » (Castleman, 1983 ; Lazishvili, 2015). Castleman (1983) montre par exemple que les filiales d'entreprises américaines, européennes ou japonaises exposent les travailleurs et populations des pays du Sud à des dangers jugés inacceptables dans leurs pays d'origine et appellent à leur prise de responsabilité. Ce « deux poids, deux mesures » reflète l'écart entre un renforcement des normes et des responsabilités au Nord et l'absence de contrainte dans des pays engagés dans une industrialisation rapide. Castleman & Purkayastha, (1985) décrivent notamment l'exemple de la catastrophe de Bhopal, en décembre 1984, au sein d'une filiale indienne de la firme américaine de pesticides Union Carbide. Les faibles rémunérations, les formations insuffisantes et les défaillances des systèmes de sécurité ont conduit à un des accidents industriels les plus meurtriers de l'histoire. Une deuxième catégorie, plus directement en lien avec notre sujet de « l'Export durable », regroupe l'exportation de produits interdits et de déchets dangereux. Jørgensen & Milanez (2017) interrogent ainsi les pratiques de management des industries qui exportent des pesticides dans les « pays institutionnellement vulnérables » à la règlementation peu stricte. De son côté, Epelman (1992) dénonce la production et l'exportation d'amiante vers l'Amérique latine après son interdiction aux États-Unis. Enfin, l'exportation de biens de consommation tels que le tabac peut aussi être considérés sous cet angle (Siqueira & Levenstein, 2020). Reprenant l'expression de « *Marlboro Men path* » à Joshua Karliner dans son livre *The Corporate Planet : Ecology and Politics in the Age of Globalization,* Siqueira et Levenstein décrivent comment la mondialisation permet aux multinationales d'ouvrir de nouveaux marchés dans les pays du Sud pour les produits dont la vente décline dans les pays du Nord. En s'ouvrant stratégiquement aux marchés du Sud, les entreprises exportent non seulement leurs produits, mais aussi les dangers pour la santé et les risques associés à leur consommation, qui sont devenus problématiques dans le Nord.

Si ces rares travaux questionnent la responsabilité des entreprises exportatrices, je n'ai identifié aucune étude empirique sur les conditions de la mise en place d'un engagement RS visant à les limiter. Par ailleurs, même si cette littérature souligne la responsabilité des firmes face à leur exportation, elle traite de questions très différentes de celle posée par le Cniel et notre thèse : la remise en cause par les entreprises dans le cadre de leur RSE d'un produit dont le principal danger vient de sa trop grande compétitivité.

4. Présentation de la méthodologie générale

Mon matériau est constitué par différents éléments que j'ai mobilisés dans une analyse qualitative. Je vais les présenter après être revenue sur les conditions de mon accès au terrain.

4.1. Un accès au terrain facilité par mon co-financement Cniel et Cirad

J'ai commencé ma thèse en janvier 2022. Dès le mois suivant, j'ai débuté le terrain par 15 jours d'observation dans les locaux de la Maison du lait (siège de l'interprofession) à Paris. J'y ai engagé une stratégie de recrutement de mes enquêtés en m'appuyant sur mon co-financement et mon co-encadrement du Cniel. Ces débuts ont ainsi été marqués par deux salons professionnels auxquels j'ai été invitée par le Cniel : le Salon international de l'agriculture (SIA) de Paris en février 2022 et le Salon de l'élevage (SPACE) à Rennes en septembre 2022. Dans ces deux salons, j'ai été introduite dans des espaces réservés aux professionnels laitiers où se retrouvaient annuellement les acteurs du secteur. Dans ces cadres privés, seuls les membres de la filière et leurs collaborateurs sont invités à entrer. C'est un espace de retrouvailles, de réunions stratégiques et de déjeuners d'affaires. C'est dans cet espace que j'ai rencontré une grande partie des professionnels laitiers que j'ai interviewés au cours de ma thèse.

J'ai été introduite dans ces salons par mon référent au Cniel. C'est donc sous cette étiquette que j'ai été et que je me suis présentée aux professionnels du secteur. Cette position d'« *insider* » a facilité la prise de contact : en me présentant comme une doctorante travaillant sur une question de recherche soutenue et financée par l'interprofession, en étant envisagée comme une actrice travaillant sur un dossier interprofessionnel, les professionnels étaient probablement plus enclins à m'accorder une interview. De plus, cela légitimait ces professionnels à m'accorder du temps pour une interview car cela relevait d'une collaboration avec leur interprofession. Cela a donc facilité l'obtention de mes entretiens avec les acteurs professionnels laitiers, souvent pris dans leur quotidien et étrangers au monde de la recherche. Enfin, ces discussions informelles de présentations aux professionnels m'ont permis d'être présentée à de très nombreux acteurs pour qui mon sujet faisait écho et ainsi, d'aboutir à un corpus d'entretiens conséquent.

De façon complémentaire à ce « terrain Nord », j'ai aussi réalisé deux missions sur un « terrain Sud » au Sénégal. Ces deux missions ont été coorganisées avec mes encadrants Cirad, en bénéficiant de leur important réseau de contacts. Le premier séjour s'est déroulé sur 15 jours en mai 2022 et mon deuxième séjour sur trois semaines en octobre 2023. Les deux terrains sénégalais se sont concentrés sur trois territoires : les bassins laitiers de Fatick et Saint Louis et la capitale Dakar. Dans les bassins laitiers j'ai rencontré principalement des acteurs de l'amont (éleveurs et collecteurs) et dans la capitale, principalement des acteurs de l'industrie et de la recherche. Sur ces différents terrains, j'ai acquis principalement des données qualitatives : j'ai fait une série d'observations directes et d'entretiens semis-directifs. J'ai complété ces données, par une analyse de documents et j'ai fait appel à des bases de données quantitatives à la marge.

4.2. Les matériaux : entre entretiens semi-directifs, observations directes et analyse de documents professionnels

Dans les matériaux de ma thèse, je distingue les discussions et les entretiens. J'appelle discussions des échanges informels, relativement courts, faits de manière spontanée sur les terrains. Ces discussions n'ont pas été enregistrées ni retranscrites, mais certaines ont été prises en note lorsque mon interlocuteur me l'autorisait. Pour autant, on ne retrouve pas dans mon manuscrit de verbatim associé. Celles-ci ont participé à nourrir ma compréhension et à faciliter l'obtention d'entretiens. A l'inverse, les entretiens semi-directifs ont été planifiés. Ils ont été précédés d'un mail ou d'une prise de contact orale via les discussions. J'ai été autorisée à enregistrer nos échanges et eu l'autorisation d'utiliser les données de ces échanges dans le cadre de ma thèse (Annexe 1).

Mon étude repose sur un corpus de 62 entretiens et ont duré en moyenne 1h10. L'entretien le plus court a duré 47 minutes et le plus long trois heures (Annexe 2). Ils ont été réalisés principalement en présentiel ou via Teams, trois entretiens ont été réalisés par téléphone. Parmi ces 62 entretiens, les deux tiers ont été menés avec des acteurs européens (principalement français) et le tiers restant avec des acteurs d'Afrique de l'Ouest (principalement sénégalais) (Tableau 1). Les entretiens ont été réalisés en langue française à l'exception des entretiens de certains éleveurs sénégalais qui ont nécessité la présence d'un interprète pular – français. Quelle que soit la région, j'ai principalement interviewé des acteurs du secteur laitier (N=48). J'ai aussi interviewé des acteurs du monde militant et associatif

européen et ouest africain (N=8) et quelques acteurs du monde de la recherche et du développement (N= 4). D'autres acteurs impliqués dans la mise en place de l'engagement du Cniel ont aussi été interviewés (N=5).

Tableau 1 : Répartition des entretiens semi-directifs en fonction des postes des interviewés réalisé à partir du tableau de l'annexe 1

(Remarque : certains acteurs mixtes entrainent un double comptage dans les sous-catégories)

Acteurs européens (42)	Filière laitière (33)	Industriels privés et coopératifs (12)
		Eleveurs (3)
		Association partenaire (2)
		Cniel (14)
		Association de la transformation laitière française (ATLA) (groupement d'intérêt économique représentant le collège des transformateurs laitiers à l'international) (2)
	Cabinet de conseil en développement durable (2)	
	Acteurs d'organisations militantes (6)	
	Acteurs de la recherche et du développement (3)	
Acteurs ouest-africains (20)	Filière laitière (15)	Industriels et mini-laiteries (7)
		Acteurs de la collecte (2)
		Producteurs (fermes et éleveurs) (6)
	Distributeur (1)	
	Agence de communication et entreprise de conseil (3)	
	Acteurs militants (2)	
	Acteurs de la recherche et du développement (1)	

J'ai abordé les différents interviews de la même manière. Je me présentais, présentais le sujet de ma thèse, validais avec eux l'enregistrement de l'entretien. Les premiers entretiens ont été guidés par une grille d'entretien (Annexe 4). Cette grille d'entretien volontairement large

avait pour objectif de « défricher » le sujet. Je les amenais à parler de l'engagement « Export durable » du Cniel, et plus généralement de la RS collective mise en place par l'interprofession. Mon objectif était de comprendre quelle était la gouvernance, le cadrage et l'historicité qu'ils associaient à ces objets. Chaque entretien a été enregistré. Afin de gagner du temps, la retranscription et le codage ont été faits simultanément à l'aide d'un logiciel d'écoute d'entretien et d'un logiciel de traitement de texte. Au moment de l'écoute, je rédigeais un résumé fidèle de l'entretien, en y intégrant des verbatims illustrant les idées exprimées par l'acteur. En parallèle, je classais les différentes parties de l'entretien selon les grands thèmes et sous-thèmes qui émergeaient du discours. Ainsi, la retranscription d'un entretien d'une heure faisait une dizaine de pages. Par la suite, je me suis émancipée de la grille d'entretien, m'appuyant davantage sur le codage élaboré à partir des premiers entretiens.

Dans la suite du manuscrit, la mention « à l'époque des faits » est associée à quelques acteurs citant des verbatims (comme par exemple : « Responsable RS Cniel à l'époque des faits »). Cette époque fait référence à la période charnière du processus de la construction et de communication de l'engagement « Export durable » par l'interprofession et renvoie à la période 2017–2020.

Au-delà de ces entretiens, j'ai réalisé une série d'observations directes représentant l'équivalent d'un peu plus de 40 jours d'enquête (Annexe 5). Ces observations se sont réparties sur mes deux terrains parisien et sénégalais. La majorité des observations a été réalisée sur le premier terrain. Sur ce terrain, j'ai assisté à sept salons professionnels nationaux et internationaux qui m'ont permis de rencontrer des professionnels laitiers et de les observer sur le terrain. Lorsque les salons étaient publics, j'ai observé la manière dont ils mettaient en scène les arguments RSE de leur politique. Lorsque les salons étaient privés, j'ai assisté à des discussions et réunions stratégiques pour le développement de la filière laitière ou le développement des activités commerciales laitières à l'export. J'ai aussi suivi sur trois jours des acteurs militants déployer une stratégie de sensibilisation auprès des professionnels du secteur laitier. J'ai observé des réunions relatives aux stratégies militantes collectives, mais aussi des stratégies interprofessionnelles. Enfin, j'ai suivi deux réunions de concertation associant acteurs militants, académiques et professionnels laitiers visant à avancer de manière collective sur l'enjeu de l'« Export durable ».

Sur le terrain sénégalais, j'ai porté une attention particulière à comprendre comment était structurée la filière laitière nationale. J'ai identifié les maillons, discuté avec les acteurs, observé les outils et les dispositifs techniques nécessaires à la production, à la collecte et à la vente des produits laitiers, ainsi que leurs stratégies de développement économique. J'ai également observé le rôle des acteurs de la recherche et du développement dans ces processus. Enfin, j'ai pris le temps de parcourir les étals des marchés et les rayons des supermarchés pour comprendre quelles étaient les caractéristiques des produits laitiers locaux et importés. J'ai été particulièrement attentive aux mentions présentes et absentes des poudres de lait et poudres MGV importées et vendues dans ces circuits. Les discussions (N=42) menées au fil de ces observations directes ont été principalement réalisées avec des acteurs de la filière laitière française (N=32) et quelques-unes avec des acteurs de la filière laitière sénégalaise et des acteurs académiques sénégalais (N=9) (Annexe 3). Elles ont toutes eu lieu en présentiel et ont duré moins de 30 minutes. Toutes ont impliquées des prises de notes sur des carnets de terrains, soit sur le vif, soit par la suite.

J'ai complété ces données d'enquêtes de terrain par la lecture de documents professionnels et de documents d'archive. J'ai lu trois rapports RS de l'interprofession laitière française et 20 rapports RSE de firmes laitières internationales des années 2020, 2021 et 2022. Pour certaines entreprises, j'ai complété ces données par la lecture d'éditions antérieures. Le Cniel m'a donné accès à des documents professionnels me permettant d'étayer ma vision sur les engagements RSE des firmes laitières mondiales et sur les dynamiques économiques des produits laitiers. Afin de compléter et d'éclairer les actions parfois floues présentes dans les rapports RS, je me suis aussi appuyée sur les sites web des entreprises, leurs communiqués de presse et parfois sur des articles de presse. Enfin, je me suis abonnée à trois *mailing list* de revue de presse que proposait le Cniel à ses adhérents (Encadré 2). Cela m'a permis d'avoir un regard vaste et actualisé des enjeux de RS des firmes, mais aussi de voir comment le Cniel observe les « signaux faibles » et autres tendances à même d'influencer sa politique RS. Cette lecture quotidienne a aussi facilité le contact avec les professionnels

Encadré 2 : Les* mailing list *proposées par le Cniel suivies dans le cadre de la thèse.

Le service de veille documentaire du Cniel propose aux adhérents de l'interprofession de s'abonner à des *mailing list*. Ces mails envoyés de manière hebdomadaire ou bien mensuelle tiennent informés les professionnels laitiers de sujets relatifs au secteur laitier. Il existe 36 lettres de veilles différentes qui touchent plus de 1300 professionnels abonnés. Dans le cadre de ma thèse, je me suis abonnée à trois *mailing list* :

- *« Au fil de la semaine – Lait Veille »* : Veille hebdomadaire de sujets d'actualité relatifs à l'image des produits laitiers et de la filière laitière (santé, sécurité sanitaire, environnement, bien-être animal, comportement alimentaire …). Cette veille a pour objectif de mettre en avant auprès des professionnels les articles ayant eu le plus de diffusion dans la presse et sur le web, ainsi que d'éventuels « signaux faibles ». Elle est principalement axée sur les thématiques sociétales.
- *Panorama de presse quotidien* : Veille quotidienne sur les sujets de presse relatifs à la filière laitière et ses entreprises, à l'économie politique laitière et agricole, à la sécurité sanitaire, aux produits laitiers et signes de qualité, et à l'environnement.
- *Veille RS* : Cette veille est contemporaine de la naissance de la politique RS du Cniel. Il s'agit d'une veille médiatique sur les enjeux économiques, environnement et bien-être animal. Cette *mailing list* ambitionne d'alimenter les réflexions sur la RS et les réflexions plus générales sur l'importance du sociétal au sein des modèles économiques laitiers.

Pour étudier le développement des coalitions militantes, j'ai parcouru différents documents de campagnes : plaidoyer, livrets de sensibilisation, communiqués de presse, courriers publics, sites web. Parfois, des ONG m'ont donné accès à des échanges de mails internes me permettant de mieux cerner leur organisation et leur stratégie de communication. Enfin, j'ai visionné différents films, documentaires ou vidéos relatifs à la critique des exportations laitières européennes vers le continent africain.[9]

[9] *Du lait à l'huile de palme exporté en Afrique de l'Ouest par des industriels européens*, France 24, Enquête, 2019 ; *Trainée de poudre,* André Chandelle Patrick Remacle, Clair-obscur productions – Rtbf, 2024 ; *Les poudres de lait importées sont-elles bonnes pour la santé ?* SOS Faim, 2022 ; *Nestlé et le scandale du lait en poudre : multinationale en quête d'image,* Jonathan Haslebacher, Grégoire Molle, 2024

Enfin, j'ai complété ce matériau essentiellement qualitatif par quelques données quantitatives. J'ai mobilisé la base de données FAOSTAT pour observer les dynamiques d'exportation de produits laitiers en Afrique de l'Ouest. J'ai eu accès à des données produites par le Cniel et des données d'EuroStat pour sélectionner les firmes de l'état des lieux du chapitre 3. J'ai utilisé les rapports de l'International Farm Comparison Network (IFCN) pour la création d'indicateurs associés aux facteurs déterminés dans le chapitre 4. Sous la supervision de la cheffe du service Veille documentaire du Cniel, j'ai également utilisé la plateforme payante *aday* afin de produire ce que l'interprofession appelle un « bilan média » sur l'enjeu RS « Export durable ». Via cet outil, le service de veille du Cniel crée des « requêtes » associées à des enjeux stratégiques sur lesquels ils ont des stratégies de communication en place (comme le sujet du bien-être animal). Nous avons créé une requête spécifique à l'enjeu RS « Export durable » (Annexe 6) et l'avons comparée à d'autres requêtes existantes utilisées par le Cniel, notamment celle portant sur le bien-être animal.

4.3. Des données du « terrain Sud » qui seront intégrées au fil des chapitres

Nous avions initialement envisagé un chapitre « Sud » mais ce chapitre n'a finalement pas été rédigé. Nous avons mobilisé les données des missions au Sénégal dans le cœur des chapitres 1, 3 et 4. Ce choix tient à différentes raisons. Nous n'avions pas suffisamment de données d'enquêtes et avons manqué de temps pour compléter notre travail et rédiger un tel chapitre. De plus, nous avions la volonté initiale de comparer les dires et les actions des firmes laitières européennes quant à leur engagement pour la promotion d'un « Export durable » dans les pays du Sud. Cette ambition a été mise à mal en l'absence de remise en cause des exportations par les firmes exportant au Sénégal et d'engagement RS relatif aux populations du Sud des entreprises laitières françaises ayant une usine de transformation dans le pays. Enfin, la RSE est un concept qui est apparu compliqué à saisir au Sénégal : son absence ou son caractère protéiforme a complexifié le questionnement de l'impact des actions s'en revendiquant dans le développement des filières laitières locales.

5. Une thèse aux airs de thèse CIFRE répondant à des intérêts stratégiques des organisations financeuses

Bien que ma thèse n'ait pas été menée avec un contrat CIFRE, elle y ressemble, car il s'agit d'une thèse partenariale. Le Cniel et le Cirad ont co-financé ce travail. Cette configuration a contribué à façonner mon enquête et la manière dont j'ai abordé mon sujet.

Ainsi, à l'image d'une thèse CIFRE, ce projet de recherche revêtait une dimension opérationnelle pour le Cniel. Alors que l'interprofession avait rendu publics ses huit engagements RS, le volet associé au dernier apparaissait peu défini en comparaison aux autres. Les membres du Cniel attendaient de mon travail qu'il éclaire ce champ encore flou en apportant des éléments d'analyse et de comparaison susceptibles d'alimenter une stratégie plus structurée. Le travail que je présenterai dans le chapitre 3 est directement le fruit d'une demande de « *benchmark* » des démarches RS des autres acteurs du secteur que le Cniel m'avait confié dès les premiers mois de la thèse. Il s'agissait ainsi, d'éclairer leurs approches et les métriques utilisées pour rendre compte de leur nouvel engagement. De plus, le Cniel présentait cette thèse comme une première action concrète dans la mise en œuvre de son action RS. Le financement de ma thèse constituait alors un signe visible de la mobilisation de l'interprofession sur ce sujet, notamment auprès des ONG. Avant même ses résultats, l'existence de la thèse permettait de montrer que la réflexion du Cniel était en cours

Ce sujet s'inscrivait également dans la stratégie de mon deuxième financeur qu'est le Cirad. L'UMR Selmet était déjà partie prenante de l'histoire de l'engagement « Export durable » puisqu'elle avait intégré la table de concertation du Cniel sur le sujet. En amont, comme nous le verrons dans le premier chapitre, ses chercheurs et notamment G. Duteurtre et C. Corniaux qui ont encadré ma thèse, avaient également été impliqués dans des campagnes de plaidoyer sur ce sujet en Afrique de l'Ouest. Pour l'unité, ce travail permettait de maintenir et consolider les liens entre le monde de la recherche et celui des acteurs économiques de la filière laitière, ouvrant ainsi la voie à d'éventuels partenariats futurs.

Cette double appartenance, à la fois chercheure et partenaire, a représenté des avantages. Comme nous l'avons vu, elle m'a ouvert des accès privilégiés au terrain. Tout au long de l'enquête, j'ai mobilisé de manière stratégique cette position singulière pour pénétrer des

contextes difficiles d'accès et obtenir des entretiens avec des acteurs économiques. En me présentant via le financement du Cniel, je mettais en avant l'intérêt stratégique de ma recherche pour la filière. Ainsi, j'apparaissais aux yeux des professionnels comme une actrice de leur monde plutôt qu'une chercheure analysant leur monde. De même, cette frontière floue m'a permis d'accéder à des réunions internes d'acteurs militants. Ces derniers m'invitaient car ils voyaient en moi un messager vers le Cniel pouvant faire passer des messages ou au contraire comme une source d'information sur l'évolution de posture de ce dernier sur le dossier de l'engagement « Export durable ».

Pour autant, il convient aussi de rendre compte des difficultés liées à cette position. Contrairement à d'autres doctorants en convention CIFRE, je n'ai pas été directement exposée à ce que(Perrin-Joly (2010) décrit comme un « lien de subordination », c'est à dire la dépendance structurelle et symbolique qui se créée lorsque que le chercheur est salarié de l'organisation partenaire. Dans mon cas, étant salariée du Cirad et non du Cniel, j'ai pu conserver une autonomie institutionnelle et intellectuelle vis-à-vis de l'interprofession. Le Cniel a constitué un terrain d'enquête, un espace d'observation plutôt qu'un cadre de travail quotidien. Il n'empêche que le partenariat a suscité une difficulté de distanciation vis-à-vis du terrain. Comme l'a montré Rouchi (2018) à partir de son expérience de thèse CIFRE en géographie au sein du Conseil départemental des Yvelines, la proximité institutionnelle peut fragiliser le regard critique. Au début de ma thèse, j'ai été présentée comme associée à l'équipe du Cniel, j'ai travaillé ponctuellement dans leurs locaux et participé à plusieurs activités collectives, notamment aux côtés d'autres doctorants CIFRE. Cette frontière floue s'est aussi ressentie dans mes premières analyses, usant par exemple de vocabulaire endogène dans la restitution de mes résultats. Aux débuts de ma thèse je me rappelle utiliser énormément les vocabulaires de la RSE dans mes phrases décrivant le terrain. Ainsi, je ne questionnais pas les définitions d'« engagement » RS ou encore des « attentes consommateurs » et les utilisais sans mettre entre guillemets dans mes analyses de terrain. Je m'inscrivais de fait dans une conception utilitariste de la RSE – celle dans laquelle s'insérait mon expérience professionnelle passée. Si bien, que lors de la présentation de mes résultats de recherches, comme lors d'un congrès en mars 2023, il était récurrent qu'on me prenne pour une représentante du Cniel et qu'on me demande des comptes sur l'efficacité de son engagement. Cela participait encore plus à rendre floue la frontière de ma posture auprès des différents publics. De plus, dans mon cas, provenant d'une formation d'ingénieure agronome et ayant travaillé juste avant dans un monde

professionnel de la RSE, cela s'est mélangé au processus d'apprentissage de l'analyse et de l'écriture sociologique concomitant à ma thèse.

A l'image du rapport d'expérience de Camille Rouchi (2018), pour prendre du recul face à mon terrain, il m'a paru indispensable d'adopter une posture « distanciée ». C'est au sein des unités de recherche Selmet et Innovation que j'ai élaboré mes analyses et mes discussions scientifiques. L'encadrement de mon directeur, professeur de sociologie extérieur aux questions laitières et aux problématiques de responsabilité sociale, a été déterminant dans cette prise de distance. Son regard de non spécialiste et de sociologue sur mes récits de terrain a été particulièrement fécond, faisant naître en moi des questionnements sur des éléments que je pouvais considérer comme allant de soi, mais qui étaient en réalité socialement construits et propres au monde professionnel de la RSE. Ces échanges m'ont amenée à reformuler mes observations et à interroger la portée de certaines notions que j'employais sans distance critique, me permettant de déplacer mon regard du discours professionnel vers l'analyse sociologique.

De plus, si les premières années de ma thèse étaient très au contact du terrain, les deux dernières années ont été faites sans prise de contact avec lui, sinon via la présence de Benoit Rouyer, Directeur de la prospective économique au Cniel, dans mon comité de suivi de thèse annuel. Alors seulement, j'ai pu m'émanciper de ce rapport professionnel à mon objet d'étude. Cela m'a permis d'adopter une posture plus réflexive : de m'extraire des questions posées par l'interprofession et des sujets prédéfinis par l'interprofession et de comprendre les enjeux plus génériques que ces dernières posaient. Ainsi, peu à peu, je me suis affranchie de la notion « d'export durable », centrale dans l'offre de thèse et grandement utilisée par les acteurs de l'interprofession impliqués sur ce sujet. Comme nous le verrons dans l'annonce du plan, j'ai donc au cours de ma recherche modifié le cadrage du sujet proposé par le Cirad et par le Cniel, pour aboutir à un questionnement plus large sur la responsabilité des entreprises laitières vis-à-vis des populations des pays du Sud.

6. Une absence de cadre théorique unique mais des appels à la littérature au fil des chapitres

Pour analyser les différents points que nous allons soulever, nous ne nous inscrirons pas dans un cadre théorique unique. Cette absence s'explique tout d'abord par la difficulté d'appréhension de l'objet d'étude presqu'insaisissable qu'étaient l'« Export durable ». La nouveauté de ce sujet a rendu compliquée l'inscription de l'analyse dans un cadre théorique défini dès le début de la thèse. L'enquête de terrain, par laquelle j'ai initié mon travail ne m'a pas non plus poussée dans cette direction. Au contraire, dans les discussions que j'ai eues avec mes encadrants, elle a fait émerger l'envie de mobiliser des références académiques plurielles, adaptées aux questions que posaient chaque chapitre. Nous avons ainsi, mobilisé les travaux sur les cadrages interprétatifs (Benford & Snow, 2000) et sur les structures d'opportunité (Eisinger, 1973) de la sociologie des mouvements sociaux pour questionner la naissance des coalitions ayant participé à sensibiliser le Cniel sur l'enjeu des exportations durables. Nous avons ensuite utilisé la littérature sur l'entreprenariat institutionnel (Hardy & Maguire, 2017; Lawrence & Suddaby, 2006) pour mieux comprendre les processus en jeu à l'intérieur du Cniel lors de la prise de cet engagement RS. Enfin, nous avons mobilisé de la littérature sur la RSE provenant de différents corpus pour identifier des conditions de possibilité d'un engagement original. Ces cadres d'analyse successifs seront présentés dans les introductions des chapitres 1, 2 et 4. Le chapitre 3 fait office d'exception car nous n'y avons pas mobilisé de cadre théorique. En effet, initialement, la question que posait ce chapitre était une commande de « *benchmark* » par le Cniel, induisant un regard essentiellement descriptif et comparatif.

Arrivée à la fin de ce travail, maintenant que ses résultats sont stabilisés, j'opère un regard plus clair et plus distancé à mon objet d'étude. Il apparait que j'aurais pu lui appliquer un cadre théorique plus homogène, comme par exemple celui de la sociologie de l'innovation de (Callon, 1986). L'engagement improbable du Cniel se lit alors comme une étape d'un processus d'innovation. Comme nous le verrons, cet engagement s'est fait le témoin de dynamiques d'acteurs hétérogènes et de processus de « problématisation ». En naviguant entre les différents groupes sociaux (militants, académiques, paysans, industriels et professionnels), nous suivrons la transformation de cet enjeu au gré de leurs intérêts et de leurs projets. Nous verrons la genèse d'une idée par l'interprofession et observerons comment certains dispositifs matériels ou discursifs ont stabilisé ou transformé le sujet. Nous insisterons notamment sur les

stratégies d'alliances entre les acteurs militants et professionnels pour rendre la cause compatible avec les logiques institutionnelles du Cniel. Mais, nous pourrons aussi saisir la fragilité de l'institutionnalisation de ce sujet au Cniel, alors que l'engagement RS non mature se confronte au désintérêt de ses membres, faisant naitre un engagement finalement très peu engageant. Enfin, cette thèse nous permettra de mettre l'accent sur les dispositifs sociotechniques qui nous permettent de suivre cette innovation en train de se faire au travers de rapports RSE, de « *benchmark* » des professionnels ou encore de campagnes militantes qui participent à formater cet objet.

7. Présentation du plan

Ma thèse s'insère dans et participe à un sujet en cours de construction. J'ai choisi d'articuler mes résultats en commençant par deux chapitres qui analysent le passé qui justifie la prise de l'engagement du Cniel et donc la naissance de ma thèse. Les deux autres chapitres donnent ensuite des ressources pour l'avenir, en montrant le caractère restreint de l'engagement du Cniel en comparaison de celui des multinationales laitières et en exposant des cadrages alternatifs qui contribuent à rendre la cause plus probable.

Dans le premier chapitre, au travers d'entretiens semi-directifs et d'analyse de documents de plaidoyer, je montrerai que la question de la durabilité des exportations laitières s'enracine historiquement dans plusieurs causes. Elle s'insère tout d'abord dans une critique ancienne des subventions aux exportations portée par des acteurs des pays industrialisés : des ONG organisations de solidarité internationale mais aussi des pays exportateurs et pro libre-échange. Elle intègre aussi la mobilisation de diverses organisations paysannes ouest africaines cherchant à protéger leur production face aux importations de poudre de lait européenne. Enfin, elle inclut la critique par des éleveurs français et européens des règles de la politique agricole commune, accusée de favoriser la surproduction et de ne pas permettre une juste rémunération des producteurs. Ces causes, au départ distinctes, sont devenues convergentes au sein de la campagne *N'exportons pas nos problèmes* qui comptera dans l'histoire de l'engagement du Cniel. En empruntant à la sociologie des mouvements sociaux et plus précisément à la théorie des cadres interprétatifs (Benford & Snow, 2000; R. Benford & Hunt, 2001), je montrerai les évolutions de cadrage successives liées à cette cause. Le chapitre montrera que cette mobilisation a renforcé la légitimité des revendications portées à la fois par les acteurs européens et ouest africains. Pour autant, il se conclura aussi par le constat qu'elle est demeurée relativement confidentielle, ne parvenant pas à intégrer le débat public.

Dans le chapitre 2, je m'appuierai sur un travail d'observations et d'entretiens menés auprès de professionnels du secteur laitier français, travaillant au Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) ou dans les différentes organisations qui le composent (représentants des éleveurs, des laiteries, etc.). J'analyserai la profonde originalité de l'engagement de responsabilité sociale « Promouvoir un export français durable » pris par l'interprofession via le Cniel en 2018. Je justifierai le caractère « improbable » de sa mise à

l'agenda alors qu'aucun membre de l'interprofession n'avait précédemment identifié cet enjeu parmi ses priorités et que le Cniel lui-même n'avait pas perçu de signaux faibles relatifs à ce sujet. Le chapitre étudiera de façon détaillée le travail institutionnel réalisé par des acteurs à la frontière des mondes économiques et militants pour permettre l'établissement de cet engagement. Il insistera notamment sur l'intervention de différents entrepreneurs de cause à la fois, extérieurs à l'institution et salariés, dans la présentation stratégique de ce sujet auprès du Conseil d'administration du Cniel.

Le chapitre 3 analysera les rapports RSE de grandes entreprises laitières internationales pour voir si elles défendent un engagement comparable à celui de l'interprofession française. Pensé au départ par le Cniel, qui cofinance la thèse, comme un exercice de « *benchmark* », il confirmera surtout le caractère improbable de son engagement. Les stratégies RS des multinationales convergent fortement vers des thèmes consensuels et normés comme le réchauffement climatique ou le bien-être animal, mais elles ne remettent jamais en cause la durabilité de l'export. Je montrerai toutefois que certaines d'entre elles revendiquent une forme de responsabilité qui dépasse leur seule activité d'export. Des multinationales prennent en compte de manière hétérogène leur impact sur les populations des pays du Sud dans leur stratégie RS. Le chapitre mettra alors en lumière la pluralité des cadrages associés à cet enjeu. J'établirai ainsi, qu'à la différence d'autres sujets de RSE, cette question ne profite pas d'un cadrage normé et partagé par les différents acteurs du secteur, preuve de son caractère encore immature.

Dans le dernier chapitre, la thèse interrogera les déterminants qui conduisent certaines multinationales à reconnaitre un engagement RS associé à l'impact de leur activité dans les pays du Sud, alors que d'autres ne le font pas. Je chercherai à comprendre comment un sujet encore marginal et si peu cadré dans le monde entrepreneurial peut néanmoins émerger. Pour cela, je croiserai une littérature générale sur les facteurs de la RSE, une autre consacrée aux multinationales et une dernière portant sur la RSE dirigée vers les « *emerging markets* ». J'articulerai cette revue avec des entretiens menés avec des professionnels du secteur laitier. Je proposerai finalement sept hypothèses définissant un faisceau de facteurs interdépendants favorables à la prise de responsabilité des entreprises laitières envers les pays du Sud.



Visuel utilisé sur le site internet de la campagne *N'exportons pas nos problèmes*, 2019

Chapitre 1

Aux origines de l'engagement RS du Cniel : la critique du commerce international du lait comme porte-voix et héritage de luttes militantes anciennes

Lorsque les acteurs du Cniel expliquent la dénomination de leur engagement RS « Promouvoir un export français durable », ils l'associent généralement à la campagne *N'exportons pas nos problèmes*. Lancée en avril 2019 à Bruxelles, cette initiative portée par une coalition d'ONG et de syndicats laitiers belges et français lutte pour dénoncer ce qu'ils considèrent comme l'absurdité du système agroalimentaire européen. Pour cette coalition, la surproduction laitière européenne, écoulée en Afrique de l'Ouest, « exporte » le problème européen d'un continent à l'autre. Vendue à bas prix, la poudre de lait européenne met les petits producteurs ouest-africain dans une situation de forte concurrence. Cette coalition reprend en fait le message d'un mouvement ouest-africain construit en 2018 : *Mon lait est local,* porté par des organisations de producteurs et des transformateurs ouest-africains, avec l'appui d'Oxfam Afrique de l'Ouest dans six pays de la région. Pour autant, la dénonciation de la pression des importations de poudres de lait européennes sur les filières ouest-africaines ne date pas de 2018. La poudre de lait est présente sur le continent depuis l'époque de la colonisation et des campagnes militantes européennes remettant en cause l'impact des exportations laitières en Afrique de l'ouest existent de plus longue date. Quelques chercheurs ont de même produit par le passé des données décrivant le potentiel laitier ouest-africain et la menace que présente la poudre de lait vis-à-vis du risque de dépendance des populations urbaines (Duteurtre, 2007; Vatin, 1996). En somme, pour comprendre les conditions d'émergence de l'engagement du Cniel au sujet de l'« Export durable », il nous faut poser la question des racines historiques de ces campagnes et de ces coalitions.

Pour cela, nous nous appuierons sur une enquête de terrain présentée ci-dessous et mobiliserons comme cadre d'analyse principal la théorie des cadres de l'action collective développée par Benford et Snow dans la lignée des travaux fondateurs de Goffman. Cette approche met l'accent sur la manière dont les acteurs produisent du sens collectivement à travers le processus de cadrage, défini comme la négociation d'un ensemble de croyances et de significations soutenant l'action collective. Elle permet d'identifier comment les acteurs sociaux identifient une situation injuste, attribuent des responsabilités et formulent des plans d'actions en mobilisant des individus autour d'une cause fédératrice (Benford & Snow, 2000). Dans cette théorie, la dimension conflictuelle est inhérente à la dynamique de mobilisation (Benford & Hunt, 2001), montrant alors que l'identité collective d'une organisation du mouvement social se construit au sein d'arènes marquées par le conflit, à la fois en réponse aux négociations internes à l'organisation et face aux processus de contre-cadrage menés par les adversaires. Ces luttes produisent des réactions de recadrage qui participent à redéfinir les

contours de la cause défendue. En complément, nous mobiliserons la théorie des structures d'opportunité politique, qui replace ces dynamiques de cadrage dans un contexte institutionnel. Les structures d'opportunité politique désignent l'ensemble des éléments de l'environnement politique susceptibles de favoriser ou de freiner une mobilisation (Eisinger, 1973). Malgré des critiques soulignant son objectivisme ou son manque de précision, cette approche permet une lecture synchronique et diachronique, montrant que ces fenêtres d'opportunité varient en fonction des pays ou en fonction du temps (Mathieu, 2002).

Le chapitre est organisé en quatre grandes sections. Après avoir explicité la méthodologie employée (section 1), nous montrerons d'abord que la défense du lait local ouest-africain s'est faite en premier lieu par la remise en cause des règles commerciales qui définissent le cadre de la concurrence du lait local par le lait en poudre importé. Introduit massivement par l'aide alimentaire, il a très vite été contesté au travers notamment des critiques ciblant les importations subventionnées. Portées d'abord par des ONG, mais aussi par certains pays agro-exportateurs, ces critiques ont ensuite été reprises par des organisations paysannes ouest-africaines. La mobilisation en faveur du lait local a dès lors trouvé un appui dans la production scientifique qui a contribué à documenter cette concurrence et en retour a puisé dans cette cause pour légitimer et stimuler ses travaux (section 2). Ensuite, nous expliquerons comment s'est construite la mobilisation *Mon lait est local*. Nous verrons qu'une opportunité politique et l'action d'Oxfam ont permis de fédérer les différentes visions du lait local provenant d'acteurs agricoles plus ou moins intensifs. Nous détaillerons alors les conditions de la naissance d'une nouvelle cause commune : la défense du « lait local » face aux importations de lait en poudre réenrichi en matière grasse végétale (poudre MGV), au travers de l'interpellation des décideurs politiques ouest-africains (section 3). Enfin, dans une dernière section, nous suivrons la construction de la campagne *N'exportons pas nos problèmes*. Issue d'un cadrage de diagnostic différent, elle cible directement les politiques européennes les accusant de dissonance entre leurs orientations commerciales et leurs discours sur le développement. Nous montrerons que cette mobilisation reprend des cadres portés par des ONG de solidarité internationales et des organisations paysannes, et fait du cas du lait un symbole des injustices dénoncées de longue date. Le lait incarne alors la définition d'un nouveau problème : celui des interdépendances laitières entre l'Afrique de l'Ouest et l'Europe. Une cause encore élastique, traversée de contestations internes et externes, qui se reformule en réaction à ses critiques, dont nous verrons aussi qu'elle n'arrive pas complètement à s'installer dans le débat public (section 4).

1. Méthodologie du chapitre 1

Pour ce chapitre je m'appuierai sur les données de deux terrains : l'un à Paris et l'autre au Sénégal. Ces données combinent des entretiens semi-directifs (Tableau 2), des observations de terrain (Tableau 3) et une analyse de documents d'archives (Tableau 4).

Les entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs des mondes militants, économiques et scientifiques (N=35). Dans le premier, j'ai rencontré des membres de la coalition *N'exportons pas nos problèmes* et leurs alliés : présidents d'ONG, responsables de plaidoyer d'ONG, responsable de programmes d'ONG, membres bénévoles d'ONG. De même, j'ai interviewé des membres de *Mon lait est local* : responsable de plaidoyer d'organisations paysannes, industriels, collecteurs et éleveurs ouest-africains. Sur mon terrain parisien, j'ai mené des entretiens avec des acteurs du monde économique laitier français : des professionnels membres de l'interprofession (service de veille, de prospective, des relations publiques et de la RSE, directrice de l'Observatoire Cniel des habitudes alimentaires), des représentants de la fédération des producteurs et de la fédération des industriels, et des intermédiaires de l'exportation de poudre de lait en Afrique de l'Ouest. Enfin, j'ai interviewé des chercheurs ou spécialistes techniques des questions laitières en Afrique de l'Ouest ayant produit des documents en lien avec le sujet des mobilisations.

Tableau 2 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 1

Poste	**Structure**	**Age**	**Date de l'entretien**	**Durée de l'entretien**
Responsable RS à l'époque des faits	Cniel	35	Septembre 2023	1h00
Directrice des relations extérieures à l'époque des faits	Cniel	36	Avril 2022	2h00
Responsable des études	Cniel	60	Mai 2022	2h00
Cheffe de service veille documentaire	Cniel	45	Mars 2022	1h40
Veilleuse documentaliste	Cniel	35	Avril 2022	0h50
Directeur de la prospective économique	Cniel	57	Avril 2022	2h00
Directrice communication international	Cniel	35	Avril 2022	1h00
Directeur Pôle marketing et communication	Cniel	50	Avril 2022	1h00
Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits	Fédération nationale des industries laitières (FNIL)	62	Mai 2022	2h36
Ingénieur de production laitière (et membre de l'AFDI Normandie)	Savencia	47	Mars 2023	3h30
Responsable de production laitière (et membre de l'AFDI Normandie)	Agrial	55	Juillet 2022	1h15
Ancien Directeur Exports Afrique Moyen-Orient	Glambia et Hochwald	63	Octobre 2023	1h50
Responsable de collecte	Kirène	40	Octobre 2023	1h00
Ancien comptable d'une laiterie intensive	FAPPO (livrant à Kirène)	-	Novembre 2023	0h50
Secrétaire général	Laiterie du Berger	55	Octobre 2023	1h00

Responsable collecte et commercialisation	Laiterie du Berger	25	Novembre 2023	1h30
Responsable Marketing	Laiterie du Berger	30	Novembre 2023	1h00
Chef de village de Leewane	(Village collecté par la LDB)	-	Novembre 2023	1h00
Chef de village de Niarry	(Village anciennement collecté par la LDB)	-	Novembre 2023	0h40
Eleveurs de Niassante	(Collectés par la LDB)	-	Novembre 2023	0h30
Président de la coopérative de Niassante	-	-	Novembre 2023	2h00
Gérant du centre de collecte de Niassante	ENDA Energie	28	Novembre 2023	1h00
Responsable plaidoyer	APESS	-	Octobre 2023	1h30
Chercheure en agronomie, spécialisée en analyse des procédés alimentaires	Université de Tizi Ouzou	-	Octobre 2025	1h10
Président et éleveur laitier	APLI	35	Mai 2025	1h00
Directrice générale	CFSI	60	Mars 2023	1h10
Responsable plaidoyer à l'époque de faits	CFSI	60	Juin 2025	2h00
Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier	Guinée 44	63	Mai 2022	1h40
Animatrice	AFDI Normandie	45	Juillet 2022	1h15
Responsable des programmes	Oxfam Belgique	30	Janvier 2024	1h15
Responsable plaidoyer	Oxfam Belgique	30	Janvier 2024	1h15
Responsable plaidoyer Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits	Oxfam Afrique de l'Ouest	-	Juin 2025	3h00
Responsable Plaidoyer	Humundi (anciennement SOS Faim)	50	Octobre 2023	1h00

Ingénieur agronome spécialisé en Sciences économiques et sociales	Gret	55	Avril 2022	1h00
Chercheur spécialiste de la filière laitière en Afrique de l'ouest	CIRAD – UMR Selmet	57	Septembre 2024	2h00

Au-delà des entretiens, j'ai aussi observé des interactions entre ces différents groupes d'acteurs (Tableau 3). Ces observations regroupent des événements contemporains de mon terrain de thèse (2022- 2025) et donc postérieurs au récit que je fais dans ce chapitre. Malgré cela, ces observations m'ont permis de voir comment les arguments déployés pendant les campagnes que j'ai étudiées sont encore avancés aujourd'hui.

J'ai observé ces acteurs dans des contextes variés, mêlant réunions privées et représentations publiques. Par exemple, j'ai suivi les différentes éditions du Salon international de l'agriculture (SIA) (2022, 2023, 2024 et 2025). Pour les professionnels laitiers, cet évènement constitue un moment privilégié de rassemblement, notamment dans le stand privé du Cniel. J'ai profité de ces moments informels pour me présenter et exposer mon sujet de thèse afin de voir les réactions que cela suscitait. De même, lors du Sommet mondial laitier d'octobre 2024, j'ai vu comment mes résultats étaient perçus aussi bien par des militants que par des représentants de la filière internationale. J'ai également pris part à des réunions militantes, comme celle organisée par le collectif *N'exportons pas nos problèmes*, où j'ai été témoin de la construction de leur stratégie. Enfin, j'ai suivi les efforts d'ONG comme l'AFDI Normandie et l'ONG Guinée 44, de sensibilisation d'acteurs professionnels au Salon international de l'élevage à Rennes en septembre 2022 et aux Rencontres internationales Lait vecteurs de développement à Tunis en 2023. Les salons professionnels sont des occasions pour les militants de prendre la parole devant des professionnels de la filière mais aussi pour les représentants laitiers de porter des positions face aux média ou aux institutions présentes. Par exemple, au SIA ou lors du sommet mondial laitier de 2024, les professionnels laitiers présentaient leurs engagements comme la signature de la déclaration commune sur la durabilité de l'élevage devant des journalistes et des acteurs politiques internationaux.

Tableau 3 : Liste des observations de terrains utilisées dans le chapitre 1

Evènement	**Type d'échange**	**Acteurs présents**	**Date**	**Durée**
Salon international de l'agriculture	Discussion avec des membres de l'interprofession laitière. Présentation de la feuille de route du Cniel relativement à la démarche France Terre de Lait (sur les sujets relatifs à l'environnement et au bien-être animal)	Membres de l'interprofession, Professionnels laitiers de la coopération, de l'industrie laitière et de la production laitières, ONG environnementales et relatives au bien-être animal	Mars 2022, Mars 2023, Mars 2024, Mars 2025	Deux semaines
Salon international de l'élevage (SPACE)	Suivi des ONG AFDI Normandie et Guinée 44 dans la sensibilisation des acteurs laitiers relativement à l'enjeu « Export durable ». Présentation Cniel, AFDI, Guinée 44 sur l'enjeu « Export durable »	ONG Guinée 44, ONG AFDI Normandie, Membres de l'interprofession laitière, professionnels laitiers	Septembre 2022	Une semaine
4ème Rencontres Lait vecteur de développement - Tunis	Présentations orales. Présentations par poster. Discussion & suivi de la stratégie de l'AFDI lors de ces rencontres	Cirad, Inrae, Idèle, ONG (dont l'AFDI Normandie), Membres de la filière laitière française (sous mandat AFDI Normandie)	Mars 2023	Trois jours
Réunion *N'exportons pas nos problèmes*	Présentation de l'étude sur les politiques commerciales et fiscales pour le développement des chaines de valeur lait local en Afrique de l'Ouest (Gret & Cirad, 2024), Discussions relatives à l'étude des différents acteurs	APESS, APLI, Confédération paysanne, CFSI, AFDI Normandie, CCFD Terres solidaires, Elevage Sans Frontière, Oxfam Belgique, Chrétiens dans le monde rural, Gret, Cirad,	Mars 2024	Trois heures

Réunion de Concertation Cniel et ONG sur l'engagement « Export durable »	Reprise des demandes des ONG. Discussion Cniel et ONG dans l'objectif d'aboutir à une définition partagée de l'« Export durable ».	Cniel, Fnil, Coopération laitière, FNPL, CFSI, ONG (ESF, Humundi, APESS), Cirad	Septembre 2024	Deux heures
Sommet mondial laitier	Présentations de résultats, discussions avec des professionnels laitiers européens et ouest-africains, observation d'une réunion d'acteurs laitiers ouest-africains et de représentants de la Fédération internationale laitière (FIL)	Cniel, professionnels laitiers européens, FIL, acteurs laitiers africains : UMPLB (Burkina Faso), ANIPL (Sénégal), Laiterie du Berger (Sénégal), APESS (Afrique de l'Ouest), Fédération laitière Zimbabwe, Délégation du Tchad, AFDI, CIRAD	Octobre 2024	Quatre jours

Enfin, pour compléter ces données, je me suis appuyée sur des documents d'archives transmis par les acteurs militants ou économiques mais aussi des documents de plaidoyer publics. Ils m'ont permis d'observer dans leurs textes les différents cadrages, contre cadrages, recadrages opérés.

Tableau 4 : Liste des documents utilisés dans le chapitre 1

	Document	**Auteurs et dates**	**Utilité**
Documents relatifs aux acteurs militants	Revue militante (Grain de Sel)	Inter-réseau en lien avec le ROPPA (de 1990 à 2019)	Donne à voir les arguments utilisés pour étudier la stratégie de recadrage des coalitions militantes
	Communiqué de presse du CFDT : « stocks de poudre de lait : la FGA-CFDT appelle à la responsabilité collective des acteurs de la filière »	CFDT, février 2018	
	Plaidoyer *Mon lait est local*	*Mon lait est local*, 2018	
	Lettre de réponse à Phil Hogan	*Mon lait est local*, 2019	
	Plaidoyer *N'exportons pas nos problèmes*	*N'exportons pas nos problèmes*, 2019	
	Communiqué de presse de N'exportons pas nos problèmes : « COVID 19 : la crise laitière européenne menace l'Afrique de l'Ouest »	*N'exportons pas nos problèmes*, mai 2020	
	Réponse à la consultation publique sur la politique européenne de la promotion agricole	*N'exportons pas nos problèmes* et *Mon lait est local*, septembre 2020	
Documents relatifs aux acteurs législateurs européens	Proposition de résolution de l'Assemblée Parlementaire paritaire sur les conséquences	Michèle Rivasi, 2021	Permet de comprendre les cadrages de diagnostic et de pronostic d'acteurs législateurs européens alliés à la cause de

alliés à la cause	sociales et les effets sanitaires et environnementaux de la politique laitière européenne pour la production laitière locale en Afrique		interdépendances laitières européennes
Documents relatifs aux acteurs scientifiques et techniques	Articles scientifiques et thèses (Cirad)	-	Permet de comprendre les cadrages de diagnostic et de pronostic des acteurs scientifiques et techniques au travers des projets qu'ils ont déployés, des articles qu'ils ont écrits, et des documents qu'ils ont produits dans le cadre de mouvement NPNP ou MLEL
	Rapports d'études (Gret et Cirad)	-	
	Briefing Press (Cirad) pour le Parlement européen (the greens EFA)	Cirad, 2020	
Documents relatifs aux acteurs législateurs européens opposés à la cause	Lettre de réponse à la manifestation de N'exportons pas nos problèmes à Bruxelles en 2019	Commissaire européen à l'agriculture et au développement rural, Phil Hogan, 2019	Permet de comprendre les arguments utilisés par Phil Hogan défenseur de la politique exportatrice de l'Europe – et de rentrer dans le détail de la stratégie de contre cadrage
	Lettre de réponse à l'interpellation de N'exportons pas nos problèmes quant au programme de cofinancement européen des produits laitiers français en Afrique de l'Ouest	Cheffe de la représentation de la Commission européenne, DG de l'agriculture et du développement rural, María de los Ángeles Benítez Salas, avril 2020	Permet de comprendre le contre cadrage de la DG de l'agriculture et du développement rural face à l'interpellation de NPNP
Documents relatifs aux industriels laitiers européens et politiques pro exportateurs européens	Etude Cniel pour obtenir le co-financement européen de leur campagne de promotion des produits laitiers français en Afrique de l'Ouest : « Potentiel des	Cniel et France Agrimer, juin 2018	Permet de comprendre le cadrage de diagnostic et de pronostic des industriels laitiers européens et politiques pro exportateurs européens vis-à-vis des enjeux commerciaux

	produits laitiers français au Sénégal »		des transformateurs français en Afrique
	Note concernant la promotion des produits laitiers en Afrique	Cniel, décembre 2018	
	Présentation de Arla	Arla, Symposium Lait Vecteur de développement 2019	Permet de comprendre le cadrage d'une multinationale laitière quant à la question des interdépendances laitières entre Europe et Afrique de l'Ouest
	Administrateurs Agrial, Criel Normandie lait, FRSEA, OP, AFDI	Prise de parole de l'AFDI lors du CA de ces deux coopératives pour parler de l'enjeu des interdépendances laitières : mars 2023	CR de Conseil d'administration (CA) Agrial / Maitres Laitiers du Cotentin Permet de témoigner de la réaction des décideurs face à ce sujet
	Bilan média sur l'enjeu des interdépendances laitières entre Europe et Afrique de l'Ouest	Cniel (via l'outil Tagaday), 2024	Construction d'une requête avec la responsable Veille du Cniel Permet d'attester du caractère marginal de ce sujet

2. La mise en tension du lait local ouest-africain et des importations de poudres de lait européennes

L'objectif de cette section est de monter que la concurrence entre la poudre de lait importée et le lait local en Afrique de l'Ouest est le fruit d'une histoire longue et complexe. Elle n'est pas ainsi apparue naturellement dès l'entrée sur le territoire de ce produit. L'histoire du lait en poudre dans la région révèle qu'il a d'abord été introduit via les circuits de l'aide alimentaire. Profitant d'un statut de produit de première nécessité pour les gouvernements d'Afrique de l'Ouest, importée pour compléter plutôt que concurrencer la production locale, la poudre de lait s'est progressivement intégrée aux habitudes de consommation des populations urbaines et rurales (2.1). Mais cette intégration a aussi nourri des débats, portés sous l'égide de la lutte dénonçant les subventions à l'exportation et les déséquilibres du commerce agricole mondial. Le lait en poudre est ainsi devenu un symbole des luttes plus larges sur le libre-échange et la souveraineté alimentaire (2.2). Cette critique s'est aussi faite en Afrique de l'Ouest, où des organisations paysannes représentant des petits producteurs ont dénoncé les impacts de ce produit sur la production locale (2.3). Enfin, la production scientifique a joué un rôle central en renforçant les arguments des acteurs engagés, tout en défendant les valeurs et les intérêts des scientifiques (2.4). La figure 2 récapitule ces différentes critiques et leurs auteurs, en les positionnant dans le temps et leurs espaces.

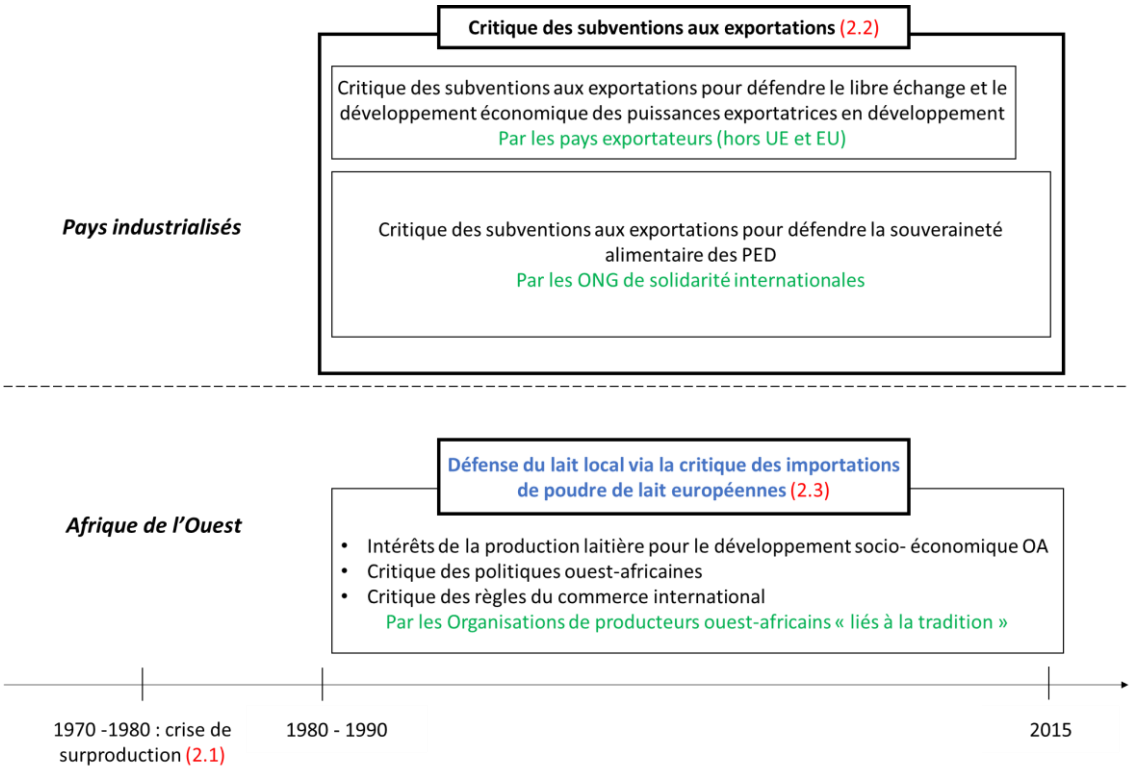


Figure 2: Représentation schématique des premières luttes ayant construit les mobilisations opposant lait en poudre et lait local

2.1. La poudre de lait en Afrique de l'Ouest : de l'aide alimentaire à l'alimentation ordinaire

Malgré une longue tradition d'élevage laitier dans les pays sahéliens, les importations internationales de produits laitiers et l'attachement des populations de ces pays à la poudre de lait importée sont importants (Pinaud, 2018). Cette tendance n'est pas récente. Comme l'explique Vatin (1996), la forte périssabilité du lait frais limite sa circulation, cantonnant sa commercialisation dans les zones de production. Sous l'effet de la chaleur et du temps, le développement des bactéries lactiques du lait provoque rapidement son acidification, le rendant impropre à la consommation lorsque ce processus n'est pas maitrisé. C'est l'innovation technique de la dessiccation qui a permis d'améliorer la conservation du lait sans réfrigération. Mise au point d'abord aux Etats-Unis puis en Suisse entre le milieu du XIXe siècle et le début du XXe, cette technique consiste à retirer l'eau du lait afin de ralentir le développement bactérien et d'allonger considérablement sa durée de conservation même sans réfrigération. Une fois réhydraté, le produit retrouve des propriétés gustatives proches de celle du lait frais (Pinaud, 2018). A partir de la seconde moitié du XXe siècle, le lait en poudre et le lait concentré se sont diffusés dans les centres urbains des pays du Sud. Ce commerce s'est fortement

développé après la Seconde Guerre mondiale, notamment grâce à la production excédentaire des Etats-Unis d'Amérique, qui ont massivement exporté du lait en poudre vers le continent africain.

Historiquement, ces laits dits « de conserve », car pouvant être transportés sur de longues distances sans que leurs qualités sanitaire et gustative ne se dégradent trop (Pinaud, 2018), ont d'abord servi les besoins alimentaires des représentants du pouvoir colonial en Afrique de l'Ouest. Cela s'inscrivait dans un cadre hygiéniste valorisant la consommation de protéines animales mais répondait aussi à une logique impériale : assurer aux colons des conditions de vie acceptables et peu couteuses en milieu tropical (Vatin, 1996). De plus, du point de vue des autorités coloniales, les standards nutritionnels occidentaux justifiaient ce choix, l'utilisation de lait issu de l'élevage local étant perçu comme incapable de fournir un lait conforme aux exigences d'hygiène et de conservation (Pinaud, 2018). Ces produits n'ont pas rencontré d'emblée l'adhésion des populations et se sont restreints dans un premier temps à un usage médical réservé aux populations jugées vulnérables, comme les enfants, les femmes enceintes et les malades (Pinaud, 2018). Mais malgré tout, les usages du poudre de lait et du lait concentré se sont développés : entre 1938 et 1949, les volumes importés dans les colonies françaises ont doublé, passant de 1,5 à 3,1 millions de tonnes, avant de quadrupler au cours de la décennie suivante pour atteindre 14,75 millions de tonnes en 1959 (Pinaud, 2018).

Ensuite, c'est le développement de puissances agro-exportatrices qui a permis l'envoi massif de poudre de lait en Afrique de l'Ouest. Jusqu'en 1986, l'agriculture était exclue des négociations commerciales internationales. Elle était alors considérée comme un secteur à part pouvant bénéficier d'une forte protection et d'un appui important des Etats. C'est de cette manière que les grandes puissances productrices comme les pays européens et les Etats-Unis ont pu mettre en place des dispositifs encourageant la production permettant le développement rapide de leur agriculture et amenant à la production d'excédents agricoles notamment laitiers (Encadré 3).

Encadré 3 : La naissance de puissances productrices européenne et états-unienne et le rôle des subventions à l'exportation dans leur développement

Les politiques publiques fortement interventionnistes mises en place au XXe siècle ont participé à l'émergence des puissances agricoles européenne et américaine. En Europe, la Politique Agricole Commune (PAC), instaurée en 1962, avait pour objectif de moderniser l'agriculture et d'assurer l'autosuffisance alimentaire des six pays fondateurs de la Communauté économique européenne tout en garantissant aux agriculteurs un revenu stable. Le système reposait sur un mécanisme de prix garantis et de restitutions aux exportations directement liées au volume de production. L'Europe garantissait une protection extérieure faisant que les produits importés étaient juste au-dessus du prix garanti et assurant la « préférence communautaire » ainsi qu'un « prix d'intervention » : lorsque les prix du marché chutaient, elle rachetait les surplus agricoles, notamment le lait et le beurre. Cette politique a rendu peu compétitive la production européenne à l'exportation. En 1968, ont été mises en place les « restitutions à l'exportation » pour combler la différence entre le prix élevé du marché intérieur et le prix bas du marché mondial et encourager les exportations européennes. Concrètement, une subvention européenne était versée à tout producteur vendant à l'étranger à des prix inférieurs aux prix communautaires, lui permettant de s'aligner sur le prix mondial.

Dans les années 1970, la PAC a atteint ses objectifs : la production européenne a augmenté fortement, la filière laitière est devenue plus performante, avec des gains de productivité, une diminution du nombre d'exploitations et des revenus agricoles qui augmentent. Pour autant, cette politique a aussi conduit à une spécialisation des exploitations, notamment dans le secteur laitier, et à une surproduction massive causant une crise dans les années 1970-1980. La production européenne dépassait largement la consommation intérieure. Les excédents étaient tels que l'on parlait alors des « montagnes de beurre » et des « rivières de lait », symboles à la fois de l'efficacité du système en matière de production et des déséquilibres structurels qu'il engendrait.

Face aux coûts que ce système représentait et aux critiques qui y étaient associées, des dispositifs visant à diminuer la production ont été mis en place de 1984 à 2015. A ce titre, les quotas laitiers ont été instaurés en 1984 imposant aux Etats membres de répartir des quotas

de production à ses producteurs. Ces derniers les contraignaient à produire un volume maximal de lait sous peine de payer une taxe sur les volumes supplémentaires. Cette politique a permis de stabiliser la production laitière européenne. De plus, en raison de pressions internationales croissantes, la PAC a été rendue moins interventionniste, limitant les dispositifs de soutien aux exportations européennes : diminution des prix garantis qui laissent place aux aides directes semi découplées et des subventions à l'exportation grâce à la réforme de Fischer. Malgré tout, l'Europe est restée dans cette période un exportateur laitier majeur.

En 2007 a été prise la décision de supprimer les quotas laitiers, libérant les producteurs de leur contrainte de production. En 2016, un règlement marque définitivement la fin des restitutions à l'exportation sur la production européenne.

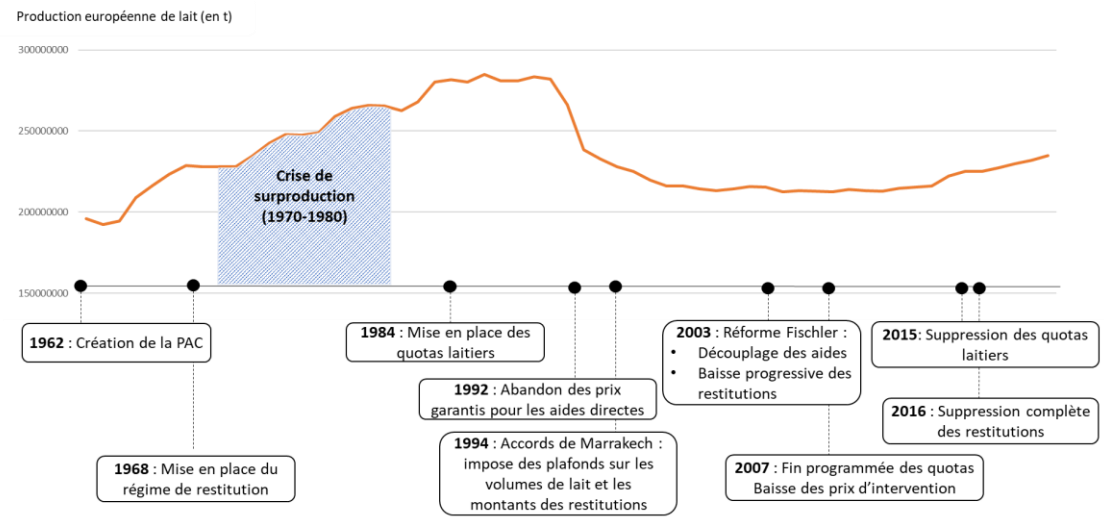


Figure 3: Evolution des instruments de soutien aux exportations européennes et production européenne de lait (source : données FAO Stat (Europe + (Total), Production Quantity, Milk, Total + (Total)), production F. Lashcari)

Du côté des Etats-Unis, après la crise de 1929, qui a été interprétée par les pouvoirs publics comme une crise de surproduction et de sous consommation, il a été mis en place de 1933 à 1996 une politique agricole interventionniste. Celle-ci reposait sur un soutien des prix et une limitation de l'offre (via des politiques de gel des terres agricoles et de rachat à prix garanti de la production). Cette politique impliquait aussi un stockage assuré par un instrument public impliquant malgré tout, la création d'excédents. Ces excédents trouvaient preneurs sans difficulté sur le marché mondial lorsque la demande était soutenue (comme lors de la Seconde Guerre mondiale et la phase de reconstruction de l'Europe) rendant la limitation de l'offre

inutile. Mais dès que l'offre était supérieure à la demande solvable, le gouvernement mettait en place une politique de prix garantis et de régulation de l'offre. Le développement de la puissance productrice européenne a eu pour effet d'augmenter la production et les excédents états-uniens (Devienne et al., 2005).

La puissance publique états-unienne a alors soutenu les exportations notamment grâce à un programme d'aide alimentaire (le Public law 480). Ce programme souhaitait poser les bases « d'une expansion permanente [des exportations agricoles du pays] avec des bénéfices durables pour nous-mêmes et les populations des autres pays » [10]. Selon cette loi, les pays en déficit alimentaire pouvaient payer leurs importations avec leur propre monnaie plutôt qu'en dollar américain. Ces monnaies locales, qui n'avaient aucune valeur en dehors du pays d'origine, étaient utilisées par les Etats-Unis pour financer les projets de développement économique dans ces pays. En 1965, le *Food and Agriculture Act* baptisé « Nourriture pour la paix » par le président Kennedy aligne le prix de soutien intérieur ou « loan price » au prix du marché mondial, assurant le revenu des agriculteurs grâce au versement de paiements compensatoires (Devienne et al., 2005). Dans les années 1970 et 1980, le marché mondial de l'agriculture a évolué : la demande a augmenté, tirée par l'Union soviétique et les pays du Sud, ainsi que l'offre avec l'émergence de nouveaux pays exportateurs, comme le Brésil, l'Argentine ou l'Australie. Cette nouvelle concurrence a provoqué une crise de surproduction et le coût du soutien public à l'agriculture est devenu extrêmement lourd pour les finances américaines. Entre 1980 et 1990, les États-Unis ont, comme l'Union européenne, instauré des mesures de réduction de la production, notamment en gelant de vastes surfaces agricoles.

Aujourd'hui encore, malgré un ralentissement de la production laitière états-unienne, et une diminution de la production européenne entre 2021 et 2023, ces derniers demeurent de puissants exportateurs. L'Union européenne est le premier exportateur mondial de fromage et le deuxième exportateur de lait en poudre juste après les Etats-Unis.

Pinaud (2016) montre dans sa thèse qu'à l'origine, loin d'être pensé comme une menace pour le développement laitier local, l'envoi de poudres de lait européennes ou américaines a été

[10]U.S. Department of Agriculture, The history of the Foreign Agricultural Service: helping U.S. producers feed, clothe and house the world, Magasine AgExporter, 2003-03, Vol.15 (3), p.4-11, https://discover.library.noaa.gov/discovery/fulldisplay/cdi_proquest_reports_206789838/01NOAA_INST:NOAA

justifié par la volonté de venir en aide aux populations ouest-africaines. En effet, dans les années 1960, la faim était devenue un problème public international, pour lequel l'aide alimentaire constituait un outil politique majeur. En particulier, dans les années 1970, suite à plusieurs grandes sécheresses, le Sahel a reçu de larges quantités de poudre de lait. En période de mauvaise récolte, l'aide alimentaire permettait d'éviter les pénuries et de stabiliser les prix alimentaires. Cela protégeait les populations vulnérables et maintenait une certaine paix sociale, condition importante pour le développement économique.

A l'époque, l'utilisation de poudre de lait était même justifiée par une volonté de dynamiser les filières laitières locales. Plusieurs initiatives visaient ainsi à industrialiser ces filières. Le Programme alimentaire mondial et les politiques nationales de pays d'Afrique l'Ouest (par exemple au Sénégal, au Mali et au Niger) souhaitaient implanter des laiteries sur le territoire afin de transformer la poudre de lait importée, peu coûteuse ou fournie gratuitement dans le cadre de l'aide internationale, afin d'encourager progressivement la collecte de lait local (Corniaux et al., 2012). Aussi, la consommation de poudre de lait a été fortement soutenue par les pouvoirs politiques d'Afrique de l'Ouest, réduisant les droits de douane les concernant, leur permettant d'entrer à moindre coût sur les territoires. Ensuite, les politiques d'ajustement structurel des années 1980 ont continué à libéraliser et à ouvrir les marchés ouest-africains pour permettre à ces laiteries d'utiliser de la matière première bon marché. Ainsi, dans le cadre de grands projets de développement, de la poudre de lait et du beurre étaient attribués à des laiteries industrielles qui revendaient par la suite des produits transformés aux populations. Les revenus générés devaient ensuite être réinvestis dans le développement de la collecte locale, avec l'objectif à long terme de remplacer les importations par une production nationale.

Les poudres de lait ont donc longtemps bénéficié d'une image positive auprès des autorités politiques ouest-africaines. A l'instar du riz, du sucre ou de l'huile, elles ont été considérées comme des « produits de première nécessité » et à ce titre ont profité de tarifs douaniers bas. Dans les années 2000, les révisions du Tarif Extérieur Commun (TEC) de L'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) ont affecté des droits de douanes très faibles pour le lait en poudre (5%) et relativement faibles (20%) pour les autres produits laitiers transformés. Il s'agissait des politiques tarifaires en cohérence avec les priorités des gouvernements nationaux : garantir un approvisionnement en lait abordable pour la population urbaine en croissance.

Aujourd'hui, la poudre de lait occupe une place centrale dans les habitudes de consommation en Afrique de l'Ouest. Elle circule sous des formes variées, aussi bien dans le commerce laitier formel qu'informel. Elle peut être vendue directement aux consommateurs, écoulée en vrac sur les marchés par des grossistes, reconditionnée dans des formats plus adéquats pour les supermarchés, arborant un nom de marque ou un graphisme à consonance locale. Les industriels ouest-africains l'utilisent également pour reconstituer localement des produits laitiers. On retrouve également cette poudre dans des recettes traditionnelles (thiakry au Sénégal, par exemple). Sa présence s'étend même à des usages profondément ancrés dans les pratiques culturelles d'Afrique de l'Ouest. Par exemple, la poudre peut remplacer le lait frais dans les calebasses des vendeuses peules lorsqu'elles font du porte à porte (Ba & Cesaro, 2023). Dans certaines familles rurales, elle peut aussi substituer le lait local lors des rituels d'accueil sans que cela ne soit toujours avoué (Ka, 2025).

2.2. Les ressorts d'une critique ancienne des subventions aux exportations : entre intérêt stratégique des nouveaux pays exportateurs et discours des ONG de solidarité

La critique de l'exportation de la poudre de lait dans les pays du Sud est ancienne et a pris plusieurs formes. Dans les années 1970, les ONG l'ont dénoncée au travers d'une critique plus générale de l'aide alimentaire dirigée vers les pays les plus pauvres. Nous ne développons pas cette critique, déjà bien présentée par Pinaud (2016). Parallèlement, des critiques associées aux subventions aux exportations ont éclaboussé la poudre de lait. Ces critiques portées à la fois par de nouveaux pays exportateurs et par les ONG se sont entremêlées au fil du temps.

2.2.1. Des critiques portées par des pays exportateurs pro libre échange

Dès les années 1980, les exportations de poudres de lait ont été dénoncées au travers de la critique des politiques agricoles subventionnées. Cet argument a été porté par des pays exportateurs extérieurs à l'Union Européenne et aux Etats-Unis.

Dans les années 1980, la guerre commerciale entre les puissances exportatrices usant de subventions à l'exportation a conduit les différents pays exportateurs à débattre des règles du commerce international des denrées agricoles. En 1986, un groupe de 15 nouveaux pays exportateurs agricoles compétitifs s'est réuni dans la ville australienne de Cairns, formant une

alliance en faveur du libre-échange sous la direction de l'Australie.[11] La même année, l'agriculture était intégrée à *l'Uruguay round*, cycle de négociation visant à développer un accord multilatéral sur le développement du libre-échange. Les discussions étaient alors dirigées sur deux thèmes : l'accès aux marchés et la réduction des subventions à l'agriculture. Le groupe de Cairns militait en faveur de la réduction du protectionnisme et des mesures de soutien de la production (et notamment de soutien à l'exportation) qu'appliquaient les Etats-Unis et les pays européens. Les économies nationales des pays membres du groupe de Cairns avaient en commun d'accorder beaucoup moins de soutien politique à leur agriculture. Ils jugeaient alors les pratiques des anciennes puissances exportatrices comme anti-concurrentielles.

Le groupe de Cairns accusait les exportations subventionnées de dérégler le marché mondial. L'appel du groupe de Cairns a été entendu puisqu'en 1994, l'Accord de Marrakech stipulait une réduction des subventions à l'exportation, une réduction du soutien interne et une ouverture des marchés agricoles nationaux à la concurrence internationale. Dans la poursuite des négociations sur l'agriculture au début des années 2000, le groupe de Cairns maintenait que ces subventions ne profitent qu'à un cercle restreint de pays riches et nuisent au reste du monde. Ce cadrage interprétatif est par exemple observable dans cet extrait du résumé de réunion d'une session du Comité de l'agriculture de l'OMC :

> *« Pour la Nouvelle-Zélande, l'élimination des subventions à l'exportation est un objectif essentiel des négociations. Le versement de subventions à l'exportation des produits agricoles n'est pas justifiable. Il est actuellement l'apanage d'un cercle étroit de pays riches qui s'en servent pour exporter vers le reste du monde les problèmes créés par leurs mesures de soutien interne, ce dont nous pâtissons tous »* [12]

Si les Etats-Unis étaient ouverts à la négociation et à la libéralisation des marchés, l'Europe y était moins favorable. Dans un rapport d'information de l'Assemblée nationale française sur la révision à mi-parcours de la PAC proposée par la Commission européenne en

[11] Aujourd'hui, le groupe Cairns est constitué de 19 pays qui représentent une part importante des exports agricoles mondiaux : Australie, Afrique du Sud, Argentine, Brésil, Colombie, Costa Rica, Bolivie, Canada, Chili, Indonésie, Malaisie, Guatemala, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Paraguay, Pérou, Philippines, Thaïlande, Uruguay.

[12] Organisation mondiale du commerce - Comité de l'agriculture, Deuxième session extraordinaire du comité de l'agriculture 29-30 JUIN 2000 - Déclaration de la Nouvelle Zélande, Proposition de négociation du Groupe de Carins, 11 juillet 2000

2003, le député Jean-Marie Sermier (UMP) exprimait son ressenti sur l'état des discussions autour de cette réforme. Il dénonçait la dissonance des arguments utilisés par le groupe Cairns, en décrivant leurs réelles motivations comme bien plus intéressées.

> *« On observe en effet que les exportations européennes, loin de laisser la place aux produits cultivés localement, sont souvent remplacées par des arrivages massifs qui proviennent notamment des pays du groupe de Cairns. Même s'il trouve des relais auprès des organisations humanitaires, l'appel à la suppression des restitutions communautaires sert en effet des intérêts économiques clairement identifiés et affichés, à savoir la conquête par quelques-uns des marchés mondiaux de l'alimentaire »*[13]

Aujourd'hui, cet expert du Cniel identifie rétrospectivement le caractère moteur du groupe de Cairns dans la critique associée aux exportations de poudre de lait vers les pays d'Afrique de l'Ouest.

> *« On ne se posait pas la question des méfaits des restitutions [subventions à l'exportation] qu'on pouvait utiliser à tour de bras dans les années 1970 et 1980. Et d'ailleurs, même l'arrêt des restitutions en 1995 n'est pas dû à une prise de conscience de leur caractère éthique mais plutôt à la pression des pays exportateurs qui se disaient victimes d'une distorsion de concurrence vis-à-vis de l'Europe qui subventionnait ses exportations. On ne se mettait pas dans la peau des pays importateurs, c'est apparu après »* (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

2.2.2. Une critique ancienne des ONG pour la souveraineté alimentaire des peuples des pays du Sud qui s'est peu à peu transformée

La critique des ONG de solidarité internationale s'aligne en partie avec la position du groupe de Cairns. Toutefois, cet alignement ne se fait pas sur la base d'un même cadrage de pronostic. Contrairement aux nouveaux pays exportateurs, les ONG rejettent les règles du libre-

[13] Assemblée nationale, N°889 - Rapport d'information de M. Jean-Marie Sermier déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union Européenne sur la révision à mi-parcours de la PAC, https://www2.assemblee-nationale.fr/documents/notice/12/europe/rap-info/i0889/(index)/depots/(archives)/index-depots#P368_82203, consulté en juin 2025

échange appliquées aux produits agricoles. Selon elles, l'agriculture n'est pas un bien marchand comme un autre : son développement constitue un levier pour sortir des populations de l'insécurité alimentaire. Il nous est difficile de dater les germes de cette critique, mais elle est ancienne. Un acteur aujourd'hui engagé dans la campagne *Mon lait est local* se souvient que déjà en 1980, l'association française Frères des Hommes défendait la nécessité de dynamiser les économies locales plutôt que de les maintenir « sous perfusion » de l'aide. Le Gret, ONG de développement française, pour sa part, plaidait pour l'autosuffisance alimentaire, affirmant que « le développement économique ne pouvait aller de pair avec la ruine de l'agriculture » [14]. Cette vision, partagée par d'autres organisations, refusait de perpétuer des « relations d'assistanat »[15] et mettait en avant le renforcement des capacités des acteurs locaux. En 1996, le concept du « droit des peuples à se nourrir eux-mêmes » proposé par le sociologue Bernard Hervieu dans un ouvrage éponyme a apporté une référence théorique sur laquelle s'est aussi appuyée cette critique des ONG.

Cette critique des exportations subventionnées a intégré les discours et mobilisations portés par le mouvement altermondialiste des années 1980 et 1990 (Agrikoliansky et al., 2005). Les militants de cette cause ne se contentent alors pas de revendiquer seulement un commerce plus équitable, mais aussi l'existence d'un autre modèle de développement où les agricultures locales, vivrières et familiales seraient au cœur des stratégies de souveraineté alimentaire. Dans ce cadre, la défense du droit des pays en développement à se nourrir eux-mêmes devient un levier pour contester l'ordre commercial international.

Alors, des ONG comme le Gret et Oxfam ont milité dès 1995 pour que l'Accord sur l'agriculture de l'OMC réglemente l'aide alimentaire, estimant que celle-ci était souvent détournée de son objectif humanitaire au profit d'intérêts commerciaux[16]. De même, la campagne *L'Europe plume l'Afrique*[17] en 2004 portée par le Comité Français pour la Solidarité Internationale dénonçait l'envoi massif au Cameroun de poulets européens congelés, subventionné et qualifié par les ONG de qualité inférieure au poulet local. Ces importations de volailles vendues à des prix défiant toute concurrence (1,40 €/kg contre 2,90 €/kg pour le poulet local) étaient accusées de porter préjudices au commerce des éleveurs locaux.

[14] Gret, Agriculture et OMC en Afrique : comprendre pour agir, Ouvrage collectif, 2007
[15] Frères des Hommes, A propos, https://www.freresdeshommes.org/a-propos-2/a-propos/, consulté en juin 2025
[16]Gret, Agriculture et OMC en Afrique : comprendre pour agir, Guide pratique, 2007, p.66
[17]CFSI, La filière du poulet camerounais se replume ! https://www.cfsi.asso.fr/projet/filiere-poulet-camerounais-remplume/, consulté juin 2025

Même si le cadrage des solutions promues par des nouveaux pays exportateurs et par des ONG de solidarité internationale est très différent dans son rapport au libre-échange, des ponts ont pu être établis au regard du cadrage du problème. Sans jamais mener de plaidoyer commun, il semble que les secondes ont parfois repris partiellement les arguments des premiers pour servir une cause partagée : l'arrêt des subventions à l'exportation. Par exemple, dans un document de plaidoyer publié lors des renégociations de la PAC au début des années 2000, Oxfam international a utilisé des arguments précédemment mis en avant par une étude gouvernementale australienne de 2001 montrant que les subventions européennes et états-unienne à l'exportation entrainaient la chute des prix mondiaux. Ainsi, en plus d'expliciter la défaillance du système laitier européen vis-à-vis des petits producteurs européens et dans les pays en développement, Oxfam a revendiqué que ce système desservait aussi l'intérêt stratégique des nouveaux pays exportateurs en développement :

> *« En tant que gros exportateur de produits laitiers, l'UE pratique des prix de dumping qui ont une influence significative sur les cours sur les marchés mondiaux. Du fait que ceci a pour effet général d'abaisser les prix, les producteurs laitiers des pays en développement perdent des opportunités de revenu et d'investissement. Ceci affecte les exportateurs de produits laitiers implantées dans des pays en développement tels que l'Argentine, mais empêche également d'autres pays ayant un potentiel pour l'exportation, tels que l'Inde, d'entrer dans les marchés d'exportation. »* [18]

2.3. La critique des importations de lait en poudre des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest

En Afrique de l'Ouest, l'offre laitière repose principalement sur l'agriculture familiale. Peu productive, elle est fragilisée à la fois par des contraintes structurelles, par les aléas climatiques et par des choix politiques régionaux et internationaux qui lui sont souvent défavorables. Face à cette situation, les petits producteurs se sont regroupés au sein d'organisations professionnelles paysannes (OP) afin de défendre leurs intérêts. Ces OP ont

[18] Oxfam, La PAC pressurée, Comment le régime laitier de l'Europe est en train de ruiner les moyens d'existence dans les pays en développement, 2002, p.16

critiqué l'existence de la concurrence que posait la poudre de lait importée face aux productions de lait local.

2.3.1. Une offre laitière locale marquée par l'agriculture familiale, peu productive et qui peine à se structurer

En Afrique de l'Ouest, différents systèmes d'élevage coexistent : les systèmes pastoral, agropastoral et périurbain, qui diffèrent par leur rendement en lait commercialisable, par leurs ressources, et par leurs coûts de production (Encadré 4). Toujours aujourd'hui, l'offre laitière locale est dominée à 80% par l'agriculture familiale fondée sur des élevages extensifs de type pastoral ou agropastoral.[19] Au contraire, le système de production reposant sur des fermes laitières spécialisées, plus industriel, est moins développé dans la région et se concentre autour des villes.

L'offre laitière ouest-africaine se caractérise donc par un élevage extensif associé à une production éclatée sur le territoire et fortement dépendante de la saisonnalité. En période d'hivernage (saison des pluies), la production est importante, alors qu'en période sèche la production est faible. De plus, l'augmentation de la production de lait par vache est contrainte par des facteurs d'alimentation, de génétique ou encore de reproduction (Corniaux et al., 2012). Les différentes sècheresses (1973 et 1984, 1985) ont sévèrement diminué le cheptel bovin (Duteurtre, 2009). De plus, seules les fermes périurbaines ont pour seul objectif la production de lait. Pour la majorité des élevages du territoire, le commerce du lait se couple à la production de viande, la traction animale ou à la gestion du patrimoine familial sous forme de cheptel. De même, chez les pasteurs, le lait fait l'objet d'usages multiples qui incluent l'alimentation du veau, l'autoconsommation familiale, les ventes, les dons ou la fabrication de produits transformés sur l'exploitation. La valorisation du lait est déterminée selon des arbitrages complexes (Corniaux et al., 2012).

La proportion de lait collecté en Afrique de l'Ouest reste très faible, variant de 1% à 7% de la production selon les pays (Duteurtre et al., 2020). La grande majorité du lait local est consommée directement dans les ménages producteurs ou vendue sur des marchés ruraux informels. Cette faible collecte s'explique par l'éloignement des zones de production, la

[19] Grain de Sel, Afrique de l'Ouest : la révolution de l'élevage aura-t-elle lieu ? Dossier nº 46-47 — mars–août 2009

dispersion des troupeaux, le manque d'infrastructures adaptées et la prédominance de circuits de commercialisation traditionnels.

La filière laitière ouest-africaine fait donc face à de nombreux défis qui freinent sa structuration. Plusieurs tentatives ont été menées pour l'organiser, depuis les grandes usines publiques (Broutin et al., 2009) jusqu'à l'essor dans les années 1990 des mini-laiteries soutenues par des ONG, la FAO ou encore le Gret (Corniaux et al., 2005). Ces petites unités, d'une capacité de 25 à 300 litres par jour, collectaient le lait auprès de petits producteurs pastoraux et agropastoraux grâce à un transporteur en mobylette qui, dans un rayon préservant la qualité sanitaire, effectuait chaque jour la tournée des villages. Souvent implantées près des zones urbaines, elles écoulaient rapidement leurs produits, principalement des yaourts et du lait fermenté, en raison de leur faible capacité de stockage. Ces initiatives privées ont contribué à améliorer la qualité du lait, par exemple grâce à un suivi vétérinaire inclus dans la contractualisation, et à encourager de nouvelles pratiques chez les éleveurs. Mais la saisonnalité de la production, l'approvisionnement irrégulier, le risque sanitaires associé à la manipulation du lait ou encore la concurrence des poudres de lait importées a limité leur essor.

Même si d'une façon générale, la consommation de produits laitiers et carnés reste faible, comparée aux standards de consommation des pays riches, la production laitière locale peine à nourrir la demande croissante d'une population en expansion (Duteurtre, 2009). Grâce à des réseaux de distribution efficaces, les populations urbaines consomment majoritairement du lait en poudre (Corniaux et al., 2007) y compris diffusé par les chaînes de supermarché naissantes contribuant à rendre d'autant plus accessible ce produit auprès des populations urbaines (Dia et al., 2011). Etonnamment, face à la saisonnalité de la production et aux problèmes d'approvisionnement, même les mini-laiteries qui collectent du lait local ont recours à la poudre de lait pour compenser la faiblesse de la production locale en saison sèche (Corniaux, 2003 ; Corniaux et al., 2005, 2014).

Encadré 4 : Les différents modèles de production laitières en Afrique de l'Ouest

Le système pastoral, présent principalement dans les zones sahéliennes et sahélo-soudaniennes, repose sur des troupeaux transhumants ou semi-nomades, majoritairement composés de races locales telles que les zébus, mais aussi de dromadaires et de petits ruminants. Cet élevage mobile est pratiqué par des pasteurs peuls, maures et touaregs (Hoffmann, 2002). La production laitière y est fortement conditionnée par la disponibilité des pâturages naturels, ce qui entraîne une forte saisonnalité et des rendements généralement faibles, souvent inférieurs à 2 litres par vache et par jour. Dans ce type de système, une partie importante de la production laitière est destinée à l'alimentation du veau. Après la tétée, le lait disponible est souvent autoconsommé sous forme fraîche, caillée ou fermentée. Les surplus sont écoulés sur les marchés ruraux ou vendus à des collecteurs opérant dans des circuits informels. Dans certains cas, pour lisser la production laitière, les éleveurs peuvent décider de laisser quelques vaches allaitantes proche d'un noyau de consommation.

Le système agropastoral est un élevage sédentaire traditionnel. Il combine la production végétale et l'élevage au sein d'exploitations mixtes, même si la première est dominante. Les éleveurs disposent de meilleurs fourrages et croisent souvent leurs animaux avec des races laitières exotiques. La production atteint 4 à 5 litres par vache en zone sahélo-soudanienne et 10 à 15 litres en altitude. Les cultures vivrières et commerciales fournissent des résidus (pailles, fanes, sons) et parfois des fourrages cultivés pour l'alimentation des animaux en saison sèche. La production est écoulée via des collecteurs approvisionnant les marchés locaux et urbains proches.

Le modèle périurbain est spécialisé dans la production de lait. Ce sont des fermes laitières proches des grandes villes qui concentrent des vaches plus productrices (races exotiques ou issues de croisements). Parfois ces fermes peuvent avoir une orientation laitière ou mixte (mêlant lait et viande). Ainsi la productivité et les charges sont supérieures aux deux autres types d'élevage et les vaches produisent 8 à 20 litres par vache en fonction de l'alimentation et des races. Ce système est connecté au marché via des industries situées elles aussi à proximité des centres urbains.

2.3.2. La constitution d'organisations professionnelles paysannes

En Afrique de l'Ouest, les petits producteurs ont dû faire face à une succession de crises et de changements structurels qui ont conduit à l'émergence d'organisations professionnelles paysannes (OP). Les sécheresses sévères de 1973 et 1984-1985 ont fragilisé les systèmes de production, réduisant fortement les troupeaux et les capacités agricoles. Dans le même temps, l'absence de structuration de la filière laitière, et plus largement l'absence d'interprofessions nationales ou régionales, empêchaient les producteurs de défendre efficacement leurs intérêts auprès des pouvoirs publics. Enfin, le désengagement des Etats dans le secteur agricole ouest-africain justifiaient d'autant plus l'existence de collectifs représentant des petits producteurs pour porter plus haut leurs revendications, mais aussi pour renforcer la solidarité entre paysans et améliorer la communication entre eux, au-delà de la seule relation entre producteurs et décideurs politiques.

Les premières OP d'Afrique de l'Ouest ont vu le jour dans le secteur du coton, avant d'inspirer la création d'OP dans d'autres filières de la région. Ainsi, dans les années 1970, à Fana au Mali, la mise en place d'associations villageoises a permis à des producteurs de coton, confrontés à un manque de transparence sur la vente des intrants et la commercialisation du coton graine, de défendre ensemble leurs intérêts. En mutualisant leurs forces, ils ont pu exiger plus de clarté et de contrôle sur les filières, obtenir plus d'équité dans les échanges et renforcer leur pouvoir de négociation (Inter-réseaux, 2001). De même, en 1989, l'Association pour la promotion de l'élevage au Sahel et en savane (APESS) est née au Burkina Faso, à la suite d'un projet de culture fourragère soutenu par la coopération suisse. À cette époque, les éleveurs sahéliens se relevaient à peine des sécheresses et ce projet visait à les sensibiliser à l'importance des ressources fourragères dans la gestion durable de l'élevage. L'APESS a alors pu fédérer les éleveurs traditionnels autour d'objectifs communs et représenter par la suite leurs intérêts.

Les programmes d'ajustement structurel des années 1980-1990 ont accéléré le désengagement des Etats africains dans le secteur agricole. De nouvelles politiques agricoles comme la Nouvelle Politique Agricole (1984) au Sénégal puis au Cameroun, la Lettre de Déclaration de la Politique de Développement Rural (1991) au Bénin ont officialisé la reconnaissance des OP agricoles comme des acteurs privés légitimes dans le service aux agriculteurs pour porter des actions de formation ou encore de vulgarisation. Ce processus a conduit à la reconnaissance de différentes OP nationales ou régionales (Encadré 5). Les OP sont

devenues des ressources stratégiques qui permettent aux acteurs publics de faire connaitre et d'appliquer leurs décisions au niveau des villages et permettent symétriquement de porter les voix des paysans.

Encadré 5 : Trois organisations professionnelles paysannes de défense des petits producteurs ouest-africains

Dans le monde agricole ouest-africain, trois OP se démarquent dans l'histoire de la critique de l'importation de lait. Ces OP défendent des visions proches mais malgré tout différentes.

L'APESS : l'association pour la promotion de l'élevage au Sahel et en savane a été fondée en 1989 au travers d'un projet de culture fourragère au Burkina Faso. Aujourd'hui, l'APESS se veut la voix de 30 000 éleveurs traditionnels répartis dans 13 pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Ce sont des pasteurs et des agropasteurs, car l'association représente un élevage associé à l'agriculture dans les territoires sahéliens et de savanes. Elle défend la vision d'un modèle qu'elle qualifie « d'élevage familial moderne de vie »[20], c'est-à-dire un élevage qui s'ancre dans l'unité familiale, et qui est soucieux du bien-être animal, de l'environnement et de la dignité humaine. L'association se positionne aujourd'hui comme un acteur de « transformation sociale » qui accompagne les éleveurs pour mieux maitriser leur système d'élevage au travers de la production fourragère et la sélection animale, mais aussi au travers de l'alphabétisation des éleveurs et l'éducation de leurs enfants.

Le RBM : le Réseau Billital Maroobé (le réseau des éleveurs solidaires en peul) est une organisation régionale d'éleveurs transhumants et agro pasteurs sahéliens. Le réseau est né de l'association de trois organisations d'éleveurs du Burkina Faso, du Mali et du Niger et s'implique dans les débats à l'échelle régionale sur l'élevage et le pastoralisme depuis 2003. Il défend les droits des éleveurs qui transhument et promeut l'existence d'un élevage pastoral durable, c'est-à-dire qui s'intègre aux dynamiques sociales économiques et environnementales des zones sahéliennes. Le RBM invoque sur son site internet la mission de « défendre les intérêts économiques, politiques, sociaux et culturels de [ses] membres »[21]. En ce sens, il revendique être l'interlocuteur reconnu par les institutions publiques nationales

[20] APESS, document stratégique, s.d., https://www.apess.org/presentation/document-dorientation-strategique/, consulté en juin 2025
[21] RBM, Présentation du RBM, s.d., p.1, https://maroobe.com/a-propos/

et régionales pour traiter de la problématique pastorale et ambitionne de contribuer à « l'émergence de communautés pastorales autonomes sur les plans techniques, institutionnels, et économiques ».[22]Le RBM défend le pastoralisme dans le sens le plus traditionnel du terme, c'est-à-dire un élevage constitué simplement d'un pasteur et de son troupeau. L'organisation propose l'appui aux communautés pastorales et intervient notamment sur les réflexions liées aux parcours.

Le ROPPA : Réseau des organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest a été créé en juin 2000 à Cotonou et regroupe 13 organisations paysannes nationales membres. Contrairement à l'APESS et au RBM qui défendent les intérêts des éleveurs agro pasteurs et pasteurs, l'organisation veut défendre une agriculture paysanne dans toute sa diversité, incluant donc différentes filières. Elle a porté de longs combats pour affranchir le secteur du coton ouest-africain de la concurrence nord-américaine (comme par exemple lorsque le ROPPA et l'Association cotonnière africaine (ACA) soutiennent publiquement la plainte déposée par le Brésil à l'organe de règlement des différends à l'OMC). Le réseau affiche la mission de « favoriser le développement des exploitations familiales et de l'agriculture paysanne tout en maîtrisant les politiques liées à la libéralisation des économies nationales et à la mondialisation des échanges commerciaux »[23]. Le ROPPA est une organisation agricole qui est moins présente que les deux premières sur les questions d'élevage mais qui participe beaucoup aux enjeux associés aux réformes foncières. Ainsi le ROPPA est historiquement présent dans le paysage de la défense du lait local, dans des projets gravitant autour de l'élevage et dans des débats sur les Accords de partenariat économique (APE).

La filière du lait est apparue aux OP comme un bon exemple pour mettre en avant nombre de leurs revendications associées à la souveraineté alimentaire. Elles ont dénoncé le recours massif à la poudre de lait par les industriels en rappelant que ce produit, censé soutenir la filière locale, était en pratique devenu un obstacle à son développement. Les personnes avec qui nous avons mené nos entretiens identifient l'APESS comme la première OP à avoir ouvertement engagé cette critique. Ils citent en exemple l'organisation en septembre 2010 par

[22]*Ibid*

[23] ROPPA Afrique Nourricière, Qui sommes-nous, https://www.roppa-afrique.org/fr/le-roppa/#historique, consulté en mai 2025

l'APESS avec AVSF, le GRET et d'autres partenaires, d'un atelier sur la filière du lait local en Afrique de l'Ouest dans le but de renforcer les échanges entre OP africaines, de concevoir des outils pour accompagner les mini-laiteries et d'élaborer des messages destinés à influencer les politiques publiques. L'APESS disposait à l'époque de ressources stratégiques, notamment un responsable du plaidoyer, qui renforçait sa présence dans certaines tribunes politiques. Elle avait aussi mené des actions pour sensibiliser les consommateurs à la consommation de lait local plutôt que de lait importé :

> *« L'objectif, c'était vraiment de leur donner assez d'informations pour qu'ils puissent faire des choix éclairés, des choix raisonnés. […] On a fait beaucoup de campagne de communication. […] On leur a donné des informations sur le lait local : c'est un produit frais, proche de chez eux, créateur de revenus, créateur de valeur pour l'économie locale, générateur d'emplois... Et ils comprennent très bien ça. C'était vraiment une sensibilisation grand public »*
> (Responsable plaidoyer APESS, entretien octobre 2023)

2.3.3. Le lait local vitrine des valeurs et des enjeux de l'agriculture paysanne

Pour l'APESS, et plus généralement les OP, la défense du lait local dépasse la seule question de la filière laitière. Elle incarne une cause plus large : celle de l'agriculture familiale et paysanne au sein de laquelle l'élevage pastoral et agropastoral occupe une place centrale. Dans son plaidoyer, l'APESS a souligné le poids économique de cet élevage, avec une contribution au PIB de nombreux pays variant de 5 à 10 % (dans les pays côtiers) à 10-15 % (dans les pays sahéliens)[24]. Si la viande apporte plus de revenus que le lait, celui-ci joue un rôle important dans les familles en permettant un revenu régulier. A l'échelle des territoires, la filière laitière fait également vivre un grand nombre d'acteurs : collecteurs, transformateurs et commerçants, en plus de nourrir les consommateurs : « c'est un produit frais, proche des consommateurs, créateur de revenus, créateur de valeur pour l'économie locale, générateur d'emplois... » (Responsable plaidoyer de l'APESS, entretien octobre 2023). De plus, au-delà de cette importance économique, l'APESS a défendu que l'élevage représente un mode de vie et un ensemble de valeurs : historiquement, les familles élevaient d'abord pour vivre et non

[24] Gret, APESS, Pour un soutien ambitieux à la filière lait local en Afrique de l'Ouest, Politique et Pratiques de développement, Numéro 23, Novembre 2016

dans le but de vendre pour avoir des revenus marchands.[25] De plus, l'APESS oppose cet élevage à l'élevage intensif. Elle le présente comme un élevage « de vie » en comparaison à un élevage de mort qui serait épuisant pour l'animal, destructeur de santé humaine, mauvais pour l'environnement ou pour le consommateur. Dans ce cadre interprétatif, loin d'être une solution, l'élevage productiviste menace l'existence des petits producteurs. En le forçant à produire pour faire des profits, cette économie risque de faire sombrer les « éleveurs liés à la tradition » et leurs communautés.

Le cadrage du problème opéré par l'organisation au sujet du lait importé est le suivant : les éleveurs comme les agriculteurs de la région sont mis sous tension par cette importation, créant des inégalités et mettant en péril la stabilité des communautés pastorales et agropastorales. Des problèmes structurels pèsent sur ces activités comme le désintérêt de la part des jeunes générations pour l'agriculture et la marginalisation croissante des éleveurs et des agriculteurs[26]. Des menaces externes viennent encore davantage mettre en péril cette activité : le changement climatique appauvrit la brousse et oblige les éleveurs à modifier leur conduite de troupeau ; l'accroissement de la population ouest-africaines augmente la pression foncière et favorise les conflits d'usage ; les politiques publiques ont trop souvent ignoré les enjeux liés à l'élevage et ne se sont jamais positionnées en faveur d'un élevage lié à la tradition.[27] La libéralisation de l'économie, qui a augmenté la concurrence avec les produits importés, apparait alors comme un danger pour l'élevage paysan.

2.3.4. Le lait en poudre symbole de l'absurdité des règles du commerce international et de l'incohérence des politiques agricoles ouest-africaines

A travers le cas du lait, les OP remettent en cause des règles du jeu du libre-échange qui selon elles ne profiteront jamais qu'aux Etats les plus puissants. Alors le cadrage des OP rejoint celui des ONG de solidarité internationale. Selon le ROPPA, depuis la signature de l'accord sur l'agriculture de l'OMC, des problèmes impactent les producteurs ouest-africains. Il avance que malgré les efforts des paysans de la sous-région, les positions des produits africains sur les marchés mondiaux se sont affaiblies, la balance des échanges agroalimentaires s'est déséquilibrée, les conditions de vie des producteurs se sont détériorées, les ressources naturelles

[25] APESS, Pour un élevage familial moderne de vie, Document d'orientation stratégique, 2011, p.25
[26] *Ibid*, p.44
[27] *Ibid*, p.3

continuent de se dégrader. Pour cette OP, cela fait que dans beaucoup de campagnes, l'extrême pauvreté, la sous-alimentation, l'érosion des sols, voire la désertification atteignent des niveaux alarmants.[28]Aussi en 2001, le ROPPA demandait à l'UEMOA de faire reconnaître à la communauté internationale deux droits fondamentaux : celui de construire un espace économique régional avec une véritable politique agricole et, le droit à la souveraineté alimentaire comme volet majeur de la souveraineté nationale ou régionale.[29]

> *« Les produits d'exportation qui sont depuis cent ans sur le marché mondial, n'ont pas servi le développement des campagnes. […] On nous a engagés dans un combat perdu d'avance contre des concurrents autrement plus puissants que nous. Mais cette compétition, que les plus forts veulent toujours durcir, est impossible pour nous […] Les défenseurs du libre-échange se sont préparés pendant plus de 50 ans. Grâce à des politiques et des programmes adaptés, ils ont pu créer des conditions permettant la réussite des acteurs du secteur public et privé, des organisations socioprofessionnelles ou des organisations sous-régionales. Il est important que nous bénéficiions de la même chose chez nous. »* (Mamadou Cissokho, Président d'honneur du ROPPA à l'UEMOA dans le magazine Grain de sel, numéro 19 de novembre 2001)

Face à des règles internationales jugées défavorables, les organisations paysannes adressent aussi leur critique aux gouvernements ouest-africains. Elles leur reprochent leur ambiguïté : les Etats affichent une volonté de souveraineté, tout en justifiant les importations pour protéger le pouvoir d'achat et garantir l'accès des populations vulnérables aux produits laitiers. L'APESS estime que le potentiel laitier de la région reste largement sous-exploité. En 2011, à peine 1,6 % du lait produit au Burkina Faso et 7 % au Sénégal étaient collectés.[30] L'association dénonce le manque de soutien des politiques publiques, qui considèrent l'élevage traditionnel comme archaïque et incapable de répondre aux besoins d'une population africaine en forte croissance, au détriment des systèmes pastoraux traditionnels. Cela contribue à creuser l'écart entre les capacités de production locales et la demande de la population : tandis que

[28] Mamadou Cissokho (Prédisent d'honneur du ROPPA), Note au président de la Commission de l'UEMOA, 2001, https://www.abcburkina.net/ancien/roppa1.htm
[29] *Ibid*
[30] APESS, pour un élevage familial moderne de vie, Document d'orientation stratégique, 2011

l'offre locale de lait n'augmente que de 2 % par an, la demande en produits laitiers devrait croître de 250 % entre 2005 et 2025.[31]

En 2009, cette contestation a pris un tournant supplémentaire avec l'arrivée d'une nouvelle technologie laitière européenne ayant les mêmes usages que la poudre de lait mais encore moins chère : la poudre de lait ré-graissée en matières grasses végétales (poudre MGV) (*fat filled* en anglais) (Encadré 6). Les faibles barrières douanières des pays ouest-africains et son prix (30 % moins cher en moyenne que la poudre de lait entier (Duteurtre et al., 2020)ont suffi à inonder le marché ouest-africain. Empaqueté dans des sacs de 25kg, ce produit a eu l'effet d'un raz de marée dans les années 2008-2009 : la retrouvant dans tous les commerces et remplaçant la poudre de lait entier dans les produits laitiers industriels comme traditionnels. Un industriel européen suivant l'évolution du marché ouest-africain au Sénégal à l'époque nous témoigne du remplacement fulgurant de la poudre de lait entier par ce produit :

> *« 2009 c'est la date de basculement de la poudre de lait entier vers la MGV. Très vite les transformateurs et les grossistes africains m'ont expliqué que c'était une question économique : personne n'achète notre lait car c'est de la poudre qui est trop chère dedans. […] On a essayé de leur expliquer les avantages du lait entier, etc. Mais c'est arrivé en mars 2009, en décembre 2009, toute l'Afrique de l'Ouest était convaincue. Les grossistes me disaient : « Nous c'est le prix qui compte, vous pouvez me raconter ce que vous voulez sur la qualité machin truc, moi je veux que mon client m'achète chez moi, et si possible avec un sac le plus proche possible de celui d'avant qu'il connait ». »* (Ancien Directeur Exports Afrique Moyen-Orient Glambia et Hochwald, entretien, octobre 2023)

[31] APESS, Eviter la crise de l'élevage - Point de vue de l'APESS sur la situation de l'élevage en Afrique de l'Ouest depuis 2005, 2015, p.4

Encadré 6 : Les* fat filled *ou poudres MGV : une nouvelle technologie à faible valeur ajoutée

La poudre de lait ré-engraissée en matière grasse végétale (poudre MGV, aussi appelé *fat filled* en anglais) est une poudre lactée très populaire en Afrique de l'Ouest qui a fait l'objet d'une grande campagne de dénonciation de la part des ONG (notamment dans les campagnes *Mon lait est local* et *N'exportons pas nos problèmes*). Il s'agit de poudre de lait dégraissée à laquelle est ajoutée par la suite de la matière grasse végétale (souvent de l'huile de palme) (Figure 3).

Les professionnels du monde laitier justifient cette innovation par l'existence d'une tension sur le marché laitier entre deux composants du lait : la partie grasse et la partie protéique. La partie grasse du lait est facilement valorisable sur le marché laitier : en fromage ou en beurre, des produits pour lesquels la demande européenne et mondiale est importante, ce qui en fait une matière première à haute valeur ajoutée. Au contraire, la partie protéique du lait est peu valorisée, elle n'a que peu de débouchés : une petite part sert comme ingrédient alimentaire dans différents processus alimentaires comme la biscuiterie. On retrouve aussi ce produit dans l'alimentation animale ou encore dans la production d'alimentation destinée à des régimes particuliers (sportifs, personnes âgées ou encore nutrition infantile).

L'essor des poudres MGV s'explique par l'évolution des marchés des matières grasses. À partir de 2009, le prix du beurre a fortement augmenté, doublant en deux ans, avant de connaître une nouvelle flambée fin 2016-début 2017. En 2018, il atteignait plus de 6 000 USD/t, soit six fois son niveau de 2002-2004, en raison de faibles stocks et d'une forte demande en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. Cette dynamique a poussé les industriels à valoriser davantage le beurre et la crème, augmentant la production de poudre de lait écrémé, dont le prix a chuté à moins de 2 000 USD/t dans les années 2015-2018 (Figure 4). En parallèle, depuis 2011, les prix des huiles végétales, comme l'huile de palme, ont continué de baisser

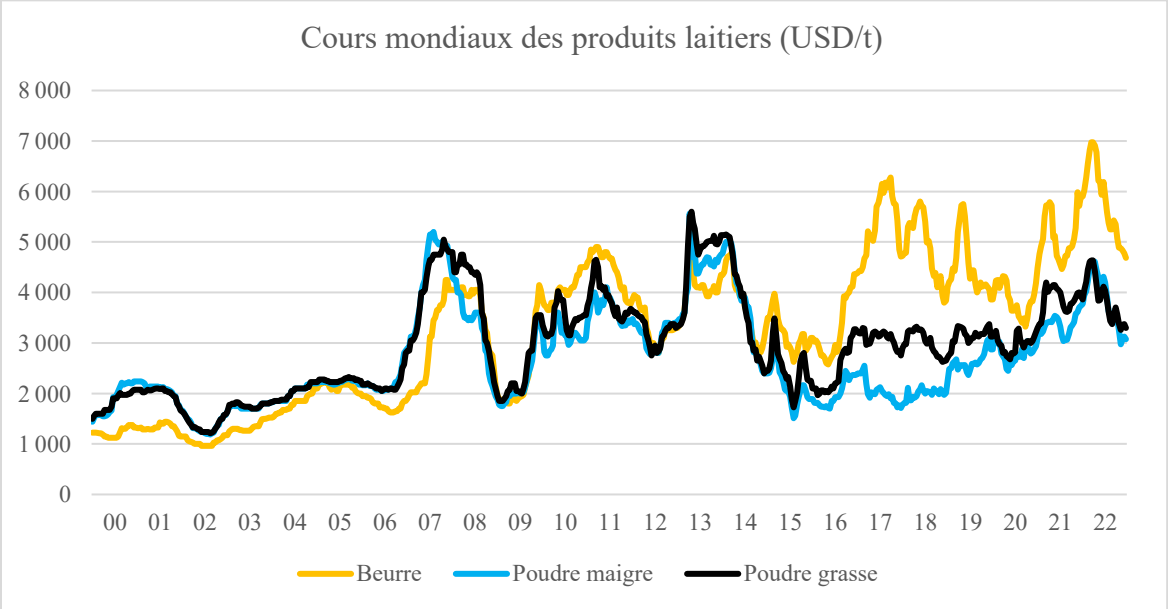


Figure 4: Cours mondiaux des produits laitiers en fonction des années (2000 - 2022) (Source : USDA, 2023)

Dans ce contexte, retirer la matière grasse du lait pour la valoriser sous forme de beurre ou de fromage, puis réengraisser le lait écrémé avec des huiles végétales bon marché, a permis de proposer un produit ressemblant à la poudre de lait entier, mais jusqu'à 30 % moins cher sur les marchés, notamment en Afrique de l'Ouest (Duteurtre et al., 2020).

Jusqu'en 2022, les poudres MGV étaient absentes des données de la FAO Stat et des rapports de l'Observatoire du marché du lait de la Commission européenne. Leur suivi reposait uniquement sur deux bases utilisées par les professionnels : la base BACI et COMEXT. Cela s'explique par des lacunes dans la nomenclature tarifaire, ces dernières étant regroupées avec d'autres « préparations alimentaires ». Ce n'est qu'en 2020 qu'un code spécifique (SH8 19019095) a été créé par l'Union européenne pour désigner les mélanges lactés MGV, avec une mise en application à partir de 2021.

En 2020, ces produits représentaient environ 10 % de la valeur du commerce mondial des produits laitiers, principalement exportés par l'Union européenne (39 %). Pour l'UE, les poudres MGV ont représenté 9,2 % des exportations laitières en 2021, soit 2,14 milliards d'euros – un montant presque quadruplé par rapport au début des années 2000. Les principaux exportateurs au sein de l'UE-27 sont l'Irlande (30 %), les Pays-Bas (15 %), l'Allemagne (11 %), la Pologne (11 %) et la France (9 %). Ces produits prennent une place croissante dans les

marchés d'importation, notamment en Afrique de l'Ouest, où ils représentaient 40 % des importations laitières (en valeur) en 2020, contre 20 % en moyenne au début des années 2000. Le Sénégal et le Nigeria sont les principaux importateurs (Corniaux et al., 2023).

Grâce à son prix très compétitif, la poudre MGV s'est rapidement imposée sur le marché ouest-africain auprès des populations à faible revenu et a donc permis de couvrir un marché de masse. Elle est désormais disponible largement dans les marchés, chez les grossistes, remplace le lait entier dans la fabrication de yaourts ou autre produits transformés et mêmes dans certaines recettes traditionnelles. Elle s'est progressivement intégrée aux habitudes alimentaires, comme par exemple au Sénégal, où des commerçants urbains en font un produit de consommation courante (Figure 5).



Figure 5 : Boutique de rue et son vendeur à Fatick vendant du "NekhSoow" ("Bon lait caillé" en wolof) : lait en poudre MGV transformé sur place en lait caillé et vendu à l'unité (source : F. Lashcari, photographie, Fatick (Sénégal), octobre 2023)

2.3.5. Des relations avec les ONG européennes qui soutiennent la défense du lait local

Partageant un cadrage commun remettant en cause les règles du commerce international au nom de la souveraineté alimentaire, les organisations paysannes ouest-africaines ont depuis longtemps tissé des liens avec des ONG européennes afin de défendre ensemble leurs valeurs et leurs intérêts. Les ONG du Nord y ont trouvé des partenaires locaux légitimes pour porter leurs actions. Par exemple, depuis 1996, Inter-réseaux se donne pour mission d'appuyer les OP

régionales d'Afrique de l'Ouest à travers des formations, des évaluations de programmes et des réflexions stratégiques et politiques. Les ONG ont pu conseiller les OP sur des tactiques de plaidoyer à adopter ou encore financer des études pour étayer leurs campagnes. Grâce à cet appui, des responsables, comme la chargée de plaidoyer de l'APESS, ont pu acquérir des outils essentiels pour défendre leurs idées et s'affirmer dans les débats publics.

> *« Nous on était là en appui avec un rôle de réflexion et d'alimenter leur stratégie car ils ne connaissent pas le fonctionnement de la PAC ou de l'Union Européenne, donc là on a une vraie valeur ajoutée. Mais lorsqu'il y avait un dialogue avec l'UE on essayait qu'au maximum, ce soit des acteurs ouest-africains qui viennent parler »* (Responsable plaidoyer CFSI au moment des faits, entretien, juin 2025)

Certaines organisations professionnelles agricoles du Nord relaient ou appuient les messages portés par les paysans du Sud. Ainsi, en 2002, la directrice du Comité des organisations professionnelles agricoles de l'Union Européenne et de la Confédération générale des coopératives agricoles (COPA-COGECA), la principale organisation européenne représentant les intérêts du secteur agricole et des coopératives agricoles (dont la FNSEA est membre), Shelby Matthews expliquait :

> *« Nous avons des relations avec le Réseau des organisations de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) et la Fédération des agriculteurs de l'Afrique de l'Est (EAFF). Nous avons par exemple récemment émis une déclaration conjointe, faisant part de notre préoccupation face aux exigences de l'Organisation mondiale du commerce. Même si nos contextes sont très différents, au fond, nous avons des préoccupations communes. »* [32]

Cette solidarité internationale a permis à des organisations du Sud de porter certaines déclarations conjointement avec des organisations du Nord, leur donnant davantage de poids. Ainsi, la déclaration du 25 octobre 2002 pour « l'adoption par l'OMC de règles plus justes en matière de commerce agricole » a été signée non seulement par le ROPPA, mais aussi par la COPA-COGECA, la Fédération canadienne de l'agriculture et plusieurs organisations paysannes d'Europe, d'Asie et d'Afrique. De même, l'initiative « Tout sauf les armes » de l'UE,

[32] Inter-réseau, Grain de sel numéro 41-42, mai 2008

ouvrant son marché sans droits de douane ni quotas, a été critiquée par le ROPPA et Via Campesina, un syndicat international dont le membre français est la Confédération paysanne. Dans un communiqué du 13 mai 2001, ils ont conjointement rappelé que la priorité des paysans des Suds devait d'abord être de nourrir leurs familles et d'accéder au marché intérieur, avant d'exporter. [33]

2.4. Une activité scientifique qui consolide et complète le cadrage militant

Aux alentours des années 2000, la production scientifique et technique a permis de traduire la compétition entre lait local et lait en poudre, telle qu'elle était ressentie par les acteurs locaux, en des arguments plus solides, étayés sur des données chiffrées. Cette production est provenue d'organisations scientifiques comme le Cirad, l'Institut pour la recherche et le développement (IRD), l'Institut de Recherche Agronomique Sénégalais (ISRA), l'Université Cheikh Anta Diop (Dakar) ou l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal). Y ont également contribué des experts travaillant pour l'US Agency for International Development (USAID) ou pour des ONG comme le Gret, SOL alternatives agroécologiques. Ils ont contribué à définir le cadre du problème associé à l'importation de lait.

Ces chercheurs, majoritairement économistes ou zootechniciens, ont nourri les débats autour du lait local et de la sécurité alimentaire de l'Afrique de l'Ouest. Par exemple, ils ont souligné la difficulté des choix à faire pour assurer la sécurité alimentaire de la région entre collecte de lait en zones rurales ou exploitations laitières intensives (Duteurtre, 2009). Différents acteurs scientifiques et techniques ont souligné la valeur stratégique du lait local pour la sécurité alimentaire et le développement économique de la région. Les chercheurs de l'unité Selmet du Cirad étaient particulièrement présents dans la zone sahélienne. Leur travaux ont mis en lumière l'importance des activités d'élevage pour l'économie des ménages ruraux (Corniaux et al., 2009). Dans le cadre de multiples projets de développement, au milieu des années 1990, l'unité a documenté le boom des mini-laiteries (Corniaux et al., 2005) et la littérature et de nombreux rapports de missions du Cirad ont relevé l'importance que ces petites entreprises représentaient pour le développement laitier local (Dia et al., 2009; Duteurtre, 2000, 2007; Duteurtre & Corniaux, 2013, etc.).

[33] FAO, Contribution de Jacques Berthelot au Global Forum on Food Security and Nutrition, https://www.fao.org/fsnforum/member/jacques-berthelot, Consulté en juillet 2025,

En 2009, au travers d'un livret destiné au grand public produit lors du projet de recherche ICARE, l'ISRA, le Gret et le Cirad ont mobilisé leurs recherches pour justifier les intérêts du lait local face à son concurrent importé. Dans ce livret, les scientifiques ont posé les bases d'une concurrence entre le lait en poudre importé et les « cultures laitières ouest-africaines ». Ils reprenaient le cadrage opéré par les organisations paysannes pour définir le lait local : un produit qui assure jusqu'à 80% des revenus des familles d'éleveurs[34], un aliment qui nourrit les populations pastorales et agropastorales en contribuant à 13% des apports protéiques de la population au Sénégal[35], mais un produit rare, consommé par le veau ou par la famille en premier lieu. Dans ce document, ils confrontaient également les qualités du lait local à celles du lait importé. Le premier était présenté comme un aliment riche grâce à des protéines laitières mieux assimilables que les protéines végétales et comme un produit très apprécié grâce à ses ferments lactiques qui lui permettent de se transformer en fromage dans nombre de recettes traditionnelles. A l'inverse, le lait en poudre européen était décrit comme un produit industriel moins nutritif, fragilisé par le séchage à haute température et parfois recomposé avec des matières grasses végétales et donc inapte à certaines transformations comme le fromage.

> *« Ce lait « bas de gamme » est même parfois ré-engraissé avec de la matière grasse végétale, moins chère, qui n'a pas la même composition ni le même goût. Enfin, le lait en poudre n'est pas utilisable pour la fabrication des fromages et de la crème fraîche. »*[36]

Leurs travaux avaient aussi levé le voile sur la place dominante de la poudre de lait sur le marché régional, avec plus de 50 % du lait consommé provenant des importations, ainsi que la faiblesse de la protection douanière au Sénégal (Dia et al., 2008). Ce cadrage des scientifiques justifiant les bienfaits du lait local face au lait importé a posé les premières briques de la campagne *Mon lait est local* que nous présenterons dans la prochaine section.

> *« En réalité, le slogan "Mon lait est local" existait déjà avant qu'Oxfam ne le reprenne. Nous l'avions utilisé bien avant, notamment dans les années 2000, dans le cadre de nos travaux à Dakar, au Burkina ou au Mali. C'était un mot d'ordre qui circulait dans nos réseaux, déjà à l'époque du projet*

[34] Gret, Isra, Cirad, Mon lait, je l'aime local : produits et savoir-faire laitiers en Afrique de l'Ouest, Livret d'exposition, 2009, p.3
[35] *Ibid*, p.5
[36] *Ibid*, p.11

Icare, qui a été fondateur. On travaillait surtout sur la production et la collecte, très peu sur la question du marché de la poudre. » (Chercheur spécialiste de la filière laitière en Afrique de l'Ouest, UMR Selmet Cirad, entretien, septembre 2024)

Dans cette même perspective, les travaux de Jacques Berthelot ont également joué un rôle majeur. Professeur d'économie à l'Ecole Nationale d'Agronomie de Toulouse, il s'est imposé comme une figure de référence dans l'analyse des politiques agricoles et commerciales entre l'Europe et l'Afrique. En parallèle de sa carrière académique et de ses interventions dans les grandes institutions internationales, il a été activement impliqué dans plusieurs réseaux militants comme ATTAC ou la plateforme « Pour une autre PAC » qui critiquait les politiques agricoles européennes et leurs effets sur les pays du Sud. A sa retraite en 2000, il a continué à suivre de près les négociations agricoles de l'OMC et les accords bilatéraux comme les Accords de partenariat économique (APE) entre l'UE et les pays ACP et a été invité en tant qu'expert à plusieurs conférences ministérielles, à des Forums publics de l'OMC ou encore à plusieurs Forums sociaux mondiaux. Ses résultats ont permis de mettre en évidence le rôle structurant des importations dans la mise en difficulté des filières locales. Cela a été largement repris dans les plaidoyers des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest, en particulier au travers de sa collaboration avec le ROPPA qui ont grâce à ses travaux qualifié les exportations laitières européennes de « dumping ». D'ailleurs, plus tardivement, lorsque les coalitions *Mon lait est local* et *N'exportons pas nos problèmes* seront reçues au Cniel, c'est la présence de Jacques Berthelot et la force de ses données qui permettront aux différents acteurs de reconnaître, comme un fait désormais consensuel, l'impact des poudres de lait européennes sur les territoires ouest-africains :

« *Lors d'une des premières réunions avec le Cniel, le cabinet de conseil avait proposé de faire un état des lieux de la situation. C'est-à-dire sur les données de base sur lesquelles on va discuter, d'identifier les points de consensus et les points qui font débat. Lorsque Jacques Berthelot était intervenu en tant qu'expert sur ces questions de droits de douanes et de protection des marchés, il avait comparé les taux de protection sur la filière lait en Europe et les taxes de protection sur la filière lait en Afrique de l'Ouest, et on voyait que c'était énorme. Il avait montré et convaincu les acteurs présents sur le fait que nos exportations puissent avoir un impact sur la filière lait en Afrique*

de l'Ouest. Il n'y avait pas de doutes. » (Responsable plaidoyer du CFSI à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

La disparition de Jacques Berthelot en 2023 a d'ailleurs marqué un tournant car avec lui s'est éteinte une grande partie de la production de preuves chiffrées sur ce dumping laitier que dénoncent les ONG. Cela a représenté une perte importante pour les ONG européennes et ouest-africaines engagées sur ces sujets :

« C'était Jacques Berthelot qui à l'époque faisait beaucoup de calculs là-dessus, il avait prouvé je crois qu'on vendait 21% de coûts de production à l'export. Maintenant il est décédé et il n'y a plus personne aujourd'hui qui fait ce genre de calcul. Ce serait intéressant de pouvoir les actualiser. » (Responsable plaidoyer du CFSI à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

Plus récemment, les chercheurs du Cirad ont aussi écrit sur le risque des importations de poudres de lait réengraissées. Les premières traces de communications scientifiques sur le sujet étaient prudentes faute de données disponibles sur l'ampleur des exportations de ce produit, et les chercheurs pointaient ce phénomène lors de communications orales. Mais dès 2018, des rapports et des articles scientifiques, parfois écrits en partenariats avec des ONG, ont été publiés.[37] Ensuite, dans le cadre du montage des campagnes de plaidoyer *Mon lait est local* et *N'exportons pas nos problèmes*, les travaux scientifiques ont permis de mettre en lumière le poids croissant du commerce de poudres de lait MGV et notamment de pointer le rôle majeur de l'Europe dans ce commerce lorsqu'il est dirigé vers l'Afrique de l'Ouest. (Corniaux et al., 2023).

Au-delà de la production de données scientifiques, les acteurs scientifiques et techniques ont activement œuvré pour les diffuser. La posture du Gret combine ainsi l'élaboration de connaissances techniques avec une stratégie visant à les transmettre sous une forme accessible pour les différentes OP et ONG (fiches techniques à destination des éleveurs, notes de politiques publiques et rapports pour les acteurs de plaidoyer), ce qui permet à ces dernières de formuler plus aisément leurs arguments auprès de leurs différentes cibles. Par ailleurs, le Gret intègre les cibles du plaidoyer dès la phase de diagnostic de l'étude, puis via les entretiens ou les enquêtes,

[37]Cirad, le commerce de « poudre de lait rengraissée » Situation et enjeux pour les relations commerciales Europe - Afrique de l'Ouest, Rapport principal pour Oxfam et SOS Faim, 2018

ce qui lui permet au final de sensibiliser les acteurs de terrains tout en affinant son analyse. De même, le Cirad revendique de faire de « la recherche à impact » et donc implémente sa production scientifique avec ses partenaires du Sud. Par exemple, au travers ses journées « Lait vecteur de développement », il a fait se rencontrer différentes parties prenantes de la filière laitière ouest-africaines, facilitant ainsi les partenariats.

3. La naissance du consortium *Mon lait est local* : Oxfam comme fédérateur d'intérêts hétérogènes autour du « lait local » en Afrique de l'Ouest.

Maintenant que nous avons établi les racines historiques de la critique des importations de lait en Afrique de l'Ouest, nous pouvons détailler les conditions de la naissance de la campagne *Mon lait est local.* Nous allons montrer qu'elle a bénéficié d'une fenêtre d'opportunité liée à l'annonce par la CEDEAO d'un plan d'investissement en faveur de la promotion des chaines de valeur du lait local en Afrique de l'Ouest (3.1). Puis nous montrerons qu'Oxfam y a alors vu l'opportunité de porter une nouvelle cause alignée avec ses valeurs (3.2). Pour cela, Oxfam a associé les différentes visions du lait local comme celle portée par les organisations paysannes décrites dans la deuxième section mais aussi celle des acteurs défendant un modèle plus intensif (3.3). Cela a permis aux acteurs de consolider un discours partagé autour de la défense du « lait local » face aux poudres MGV à destination des gouvernements ouest-africains (3.4). La figure 6 récapitule ces différentes critiques et leurs auteurs, en les positionnant dans le temps et leurs espaces.

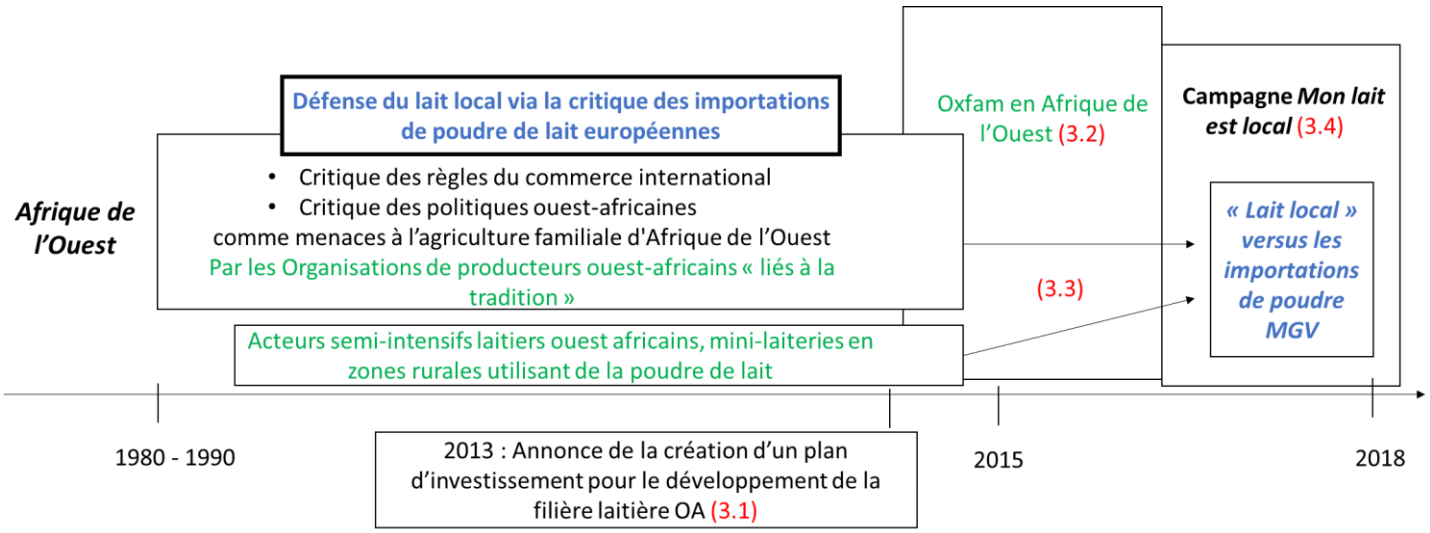


Figure 6 : Représentation schématique des différents acteurs et luttes ayant construit la mobilisation Mon lait est local

3.1. L'opportunité pour les organisations paysannes d'investir une tribune de parole lors de l'annonce de l'Offensive lait

En 2003, la déclaration de Maputo a été signée par les Etats membres de l'Union Africaine. Cela représentait un engagement collectif en faveur du développement agricole dans le but d'atteindre la sécurité alimentaire sur le continent africain. Elle engageait les Etats africains à consacrer 10% de leur PIB à l'agriculture.[38] En 2013, cet engagement a été réaffirmé lors de la Déclaration de Malabo qui a élargi les objectifs de Maputo, notamment à la réduction de la pauvreté et au développement des chaînes de valeurs agricoles à l'échelle du continent.[39] C'est dans ce contexte que la politique agricole régionale de la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) (l'ECOWAP) s'est progressivement mise en mouvement. En 2015, l'ECOWAP a ainsi été révisée pour aligner l'Afrique de l'Ouest avec les différents objectifs agricoles du continent. Des discussions ont eu lieu entre différents groupes d'acteurs invités à débattre : OP, société civile, scientifiques, groupe « genre » et secteur privé.[40] Lors de cette révision, sept produits agricoles, dont le lait, ont été identifiés comme prioritaires[41] et les pouvoirs politiques ont affirmé vouloir soutenir ces filières afin d'assurer la sécurité alimentaire de la région. En 2016 était alors lancée au niveau de l'Afrique de l'Ouest la première offensive d'investissement sur le riz, suivie par l'« Offensive lait ». Cette offensive visait, à l'instar de celle menée sur le riz, au travers d'un plan d'investissement, à faire émerger les chaînes de valeur laitières en Afrique de l'Ouest et à renforcer la contribution de la région aux échanges laitiers à l'échelle du continent africain à l'horizon 2030.

Les acteurs régionaux représentants de l'agriculture paysanne comme l'APESS, le RBM ou le ROPPA ont vu dans l'élaboration de ce plan l'opportunité de défendre leurs positions. Déjà inquiétés par les effets que pourrait avoir une libéralisation plus importante des marchés sur les économies agricoles de l'Union, ils craignaient que les acteurs laitiers soutenant des

[38] Nations Unies – Commission économique pour l'Afrique, *Le Protocole de Maputo et les améliorations dans le secteur rural: atteindre la cible du Protocole de Maputo relative aux dépenses agricoles,*https://repository.uneca.org/handle/10855/24150#:~:text=En%202003%2C%20%C3%A0%20Maputo%2C%20la,au%20d%C3%A9veloppement%20agricole%20et%20rural2., consulté en mai 2025

[39] Nations Unies – Commission économique pour l'Afrique, *Déclaration de Malabo sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique pour une prospérité partagée et de meilleures conditions de vie, https://www.comesa.int/wp-content/uploads/2020/10/Malabo-Declaration-on-Agriculture-French.pdf,* consulté en mai 2025

[40] CEDEAO, Conférence Internationale sur l'Agriculture en Afrique de l'Ouest, 2015, https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/bilanecowap_10.pdf

[41] CEDEAO, Cadre d'orientation stratégique à l'horizon 2025, https://faolex.fao.org/docs/pdf/eco218895.pdf, Consulté en mai 2025

logiques intensives y fassent la promotion de l'agrobusiness. Pour les OP, c'était alors l'opportunité de faire valoir leur cadrage du problème auprès des décideurs politiques en présentant le rôle stratégique de la production laitière paysanne dans la souveraineté alimentaire, l'autonomisation des femmes, la valorisation des savoir-faire locaux et la résilience des communautés rurales face aux changements climatiques.

> *« Comme les États étaient dans des dynamiques d'importation de vaches laitières et de soutien à l'agrobusiness, ce modèle risquait d'éclipser les initiatives portées par les petits producteurs et les unités de transformation locale. […] Une telle orientation [celle des éleveurs intensifs] aurait inévitablement contribué à marginaliser, voire à faire disparaître, les systèmes d'élevage traditionnels ainsi que les chaînes de valeur laitières locales […]. Les représentants de la filière laitière locale ont donc dû se positionner clairement pour faire valoir leur droit à exister et à se développer dans la région, ils ne voulaient pas être mis hors circuit. […] Il ne s'agissait pas de rejeter l'extension ou la mise à l'échelle des chaînes de valeur, mais bien de s'opposer à un modèle de développement fondé exclusivement sur des unités industrielles, alimentées par des troupeaux issus de vaches importées »* (Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits, entretien juin 2025)

3.2. L'entrée en scène d'Oxfam

Oxfam est une organisation non gouvernementale active en Afrique de l'Ouest depuis les années 1970. Elle revendique d'agir aux côtés des acteurs locaux et affiche l'ambition de lutter contre les inégalités dans le monde. Pour cela l'organisation met en œuvre des actions de plaidoyer et des programmes visant le renforcement des capacités de la société civile des pays du Sud dans lesquels elle est active (Encadré 7). A la fin des années 2010, Oxfam international disposait d'une antenne régionale en Afrique de l'Ouest, basée à Ouagadougou (Burkina Faso). Cette antenne supervisait les actions des différents partenaires de terrain (« bureaux pays », OP, ONG, laiteries, etc.). C'est cette proximité qui a permis à l'organisation d'intégrer les réflexions des acteurs de terrain sur la protection des chaines de valeur du lait local en Afrique de l'Ouest.

Parmi les combats d'Oxfam, celui pour la souveraineté alimentaire des peuples des pays du Sud est ancien. Selon le cadrage qu'opère l'organisation, cette lutte repose sur le rôle crucial des petits producteurs et des paysans. Selon Oxfam, n'ayant pas accès à la terre, à l'eau au crédit ou encore aux marchés locaux, ce sont les petits producteurs qui produisent une grande part de la nourriture dans le monde et qui sont pourtant les plus mal lotis. Selon Oxfam, ces injustices s'ancrent dans des rapports de force inégaux : entre les multinationales et les petits producteurs mais aussi entre le pays du Nord et ceux du Sud. L'organisation accuse les multinationales de contrôler les chaines de valeurs et d'imposer des conditions désavantageuses aux producteurs. Elle incrimine aussi les Etats et les politiques publiques, accusant les gouvernements des pays du Sud de ne pas soutenir suffisamment les petits producteurs et les Etats du Nord de permettre des formes de dumping.

Encadré 7 : L'organisation d'Oxfam

Oxfam international est une confédération de 22 organisations nationales (dont a fait partie Oxfam Afrique de l'Ouest, qui est intégrée aujourd'hui à Oxfam Afrique). Ces différentes ONG Oxfam nationales se coordonnent et dirigent l'action d'Oxfam international grâce à un secrétariat général qui coordonne l'action collective. La figure 7 permet de schématiser l'organisation de Oxfam international.

Tous les acteurs d'Oxfam interviewés affirment que leurs actions doivent s'appuyer sur des initiatives de terrain pour être efficaces et durables. Cette approche repose sur trois raisons : assurer la légitimité de ses actions, permettre aux dynamiques locales de se poursuivre après la fin des projets et contourner les stratégies d'évitement mises en place par certains décideurs politiques.

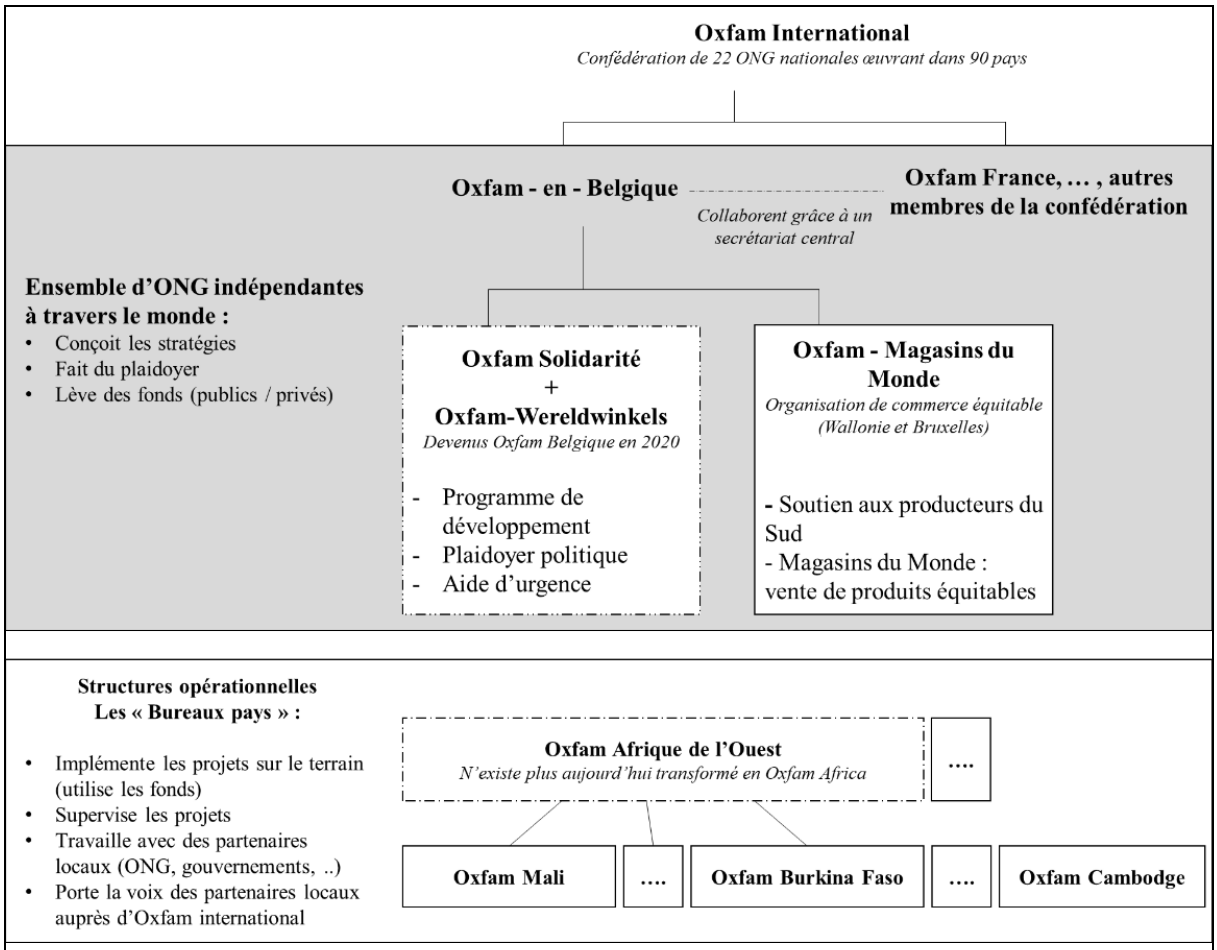


Figure 7 : Présentation du modèle de fonctionnement d'Oxfam international et des différentes entités Oxfam pays

Au niveau du continent africain, c'est au travers des « bureaux pays », qu'Oxfam prend en compte les positionnements des acteurs locaux et les associe à toutes les étapes des projets, depuis la définition des priorités jusqu'à leur mise en œuvre. Ces « bureaux pays » jouent un rôle de coordination, de soutien technique et de relais stratégique, notamment auprès des OP. Pour les ONG Oxfam nationales, ils sont un outil clé pour garantir la légitimité de leurs actions.

Au sein de chaque ONG Oxfam nationale, les projets sont gérés par des équipes de deux personnes : un responsable des programmes, chargé de coordonner les actions de terrain, et un responsable plaidoyer, chargé de porter les messages politiques. Oxfam produit des études et des analyses qui renforcent les argumentaires des acteurs locaux dans les débats, notamment pour défendre l'agriculture paysanne, un axe stratégique majeur en Afrique de l'Ouest. Oxfam porte ensuite ces discours auprès des pouvoirs publics (au niveau national ou au niveau des régions comme l'Europe ou la CEDEAO). Oxfam est une organisation qui

privilégie le dialogue avec les institutions publiques plutôt qu'avec les entreprises, et qui croit peu à la co-construction avec ces dernières.

La cause du développement de l'agriculture locale et plus particulièrement du lait est une cause sur laquelle Oxfam avait déjà travaillé par le passé. Oxfam Solidarité, une branche d'Oxfam en Belgique, avait publié en 2007 une note d'information « Le commerce du lait : un concentré d'injustices »[42], qui dénonçait les effets des exportations européennes sur les producteurs européens et sur les producteurs ouest-africains. Plus tôt encore, en 2002, Oxfam international avait écrit un article afin « d'enrichir le débat public » alors que la PAC s'apprêtait à être révisée. Cet article, intitulé « la PAC pressurée : Comment le Régime laitier de l'Europe est en train de ruiner les moyens d'existence dans les pays en développement », s'attaquait aux multinationales laitières les accusant d'être les seules bénéficiaires des subventions européennes sur les produits laitiers. L'organisation appelait alors à un arrêt immédiat du dumping des exportations laitières européennes.[43] Oxfam Afrique de l'Ouest avait également porté en 2011 la campagne internationale *Cultivons* (*Grow*), dénonçant les déficiences de la sécurité alimentaire dans une dizaine de pays, toujours en pointant du doigt la mainmise des multinationales sur le commerce mondial et défendait les conditions de vie et les droits des petits producteurs à se nourrir et à nourrir leur peuple.[44]

Tout comme pour les OP ouest-africaines, la chaine de valeur lait a représenté un formidable cas d'intervention pour Oxfam Afrique de l'Ouest. Pour l'ONG, le sujet du lait local était un sujet pertinent parce qu'il avait été initialement porté par les OP de la région et reposait sur une production scientifique déjà existante. Investir les OP dans le projet était aussi une opportunité d'accéder aux sphères politiques (notamment la CEDEAO et l'UEMOA), cible privilégiée de ses actions, afin d'influencer les décisions. Enfin, la défense du « lait local » renvoyait aux valeurs et combats qu'elle défendait. Elle était un sujet porteur de justice et d'équité, qui mettait en avant la manière dont les règles du libre-échange qui régissent le commerce entre l'Europe et l'Afrique étaient au désavantage de la seconde.

[42] L'esperluette, Que la course au profit expire pour que la planète respire… Çà vous inspire ? n° 62 • octobre • novembre • décembre • 2009, p.5, 2009
[43] Oxfam international, la PAC pressurée : Comment le Régime laitier de l'Europe est en train de ruiner les moyens d'existence dans les pays en développement, Document de briefing d'Oxfam, 2002, p. 12
[44] Oxfam France, Cultivons, la Terre, la vie, le monde, https://www.oxfamfrance.org/agriculture-et-securite-alimentaire/cultivons-la-terre-la-vie-le-monde/, consulté en mai 2025

« Chez Oxfam Belgique, ce n'est pas spécifiquement la chaîne de valeur du lait qui est au cœur de nos préoccupations, mais plutôt les dynamiques globales qu'elle révèle. Ce sujet illustre parfaitement les rapports de force existants entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest. Nous contribuons à ce titre à des travaux plus larges sur les politiques agricoles, notamment la Politique Agricole Commune, et leurs effets non seulement sur les producteurs africains mais aussi sur ceux d'Europe ou d'autres régions confrontées à une concurrence inéquitable. Donc ce n'est pas par hasard qu'on est tombé sur ce sujet. » (Responsable des programmes Oxfam Belgique, entretien, janvier 2024)

3.3. Oxfam comme fédérateur de différentes visions du lait local ouest-africain malgré les tensions existantes

L'entrée d'Oxfam Afrique de l'Ouest a eu un rôle décisif dans la constitution du consortium *Mon lait est local.* Malgré son positionnement tourné vers la défense des intérêts des petits producteurs, l'ONG a souhaité associer dans cette campagne non seulement les organisations paysannes, mais aussi des acteurs plus intensifs de la filière laitière. Elle a alors fédéré différents cadrages de la production laitière locale sous le vocable de « lait local » permettant de trouver des compromis sur trois points de tension : l'implication de races exotiques et de lait en poudre dans la filière lait local et l'implication d'acteurs industriels dans le changement d'échelle du lait local.

Lors des premières discussions associées au montage de la campagne *Mon lait est local,* la responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest se rappelle de véritables confrontations idéologiques entre les représentants des différents modèles de production laitière. Dans un premier temps, la question de l'implication de races de vaches exotiques dans la production de lait local a été sujette au débat. Des entrepreneurs privés associés à la campagne et membres de l'interprofession laitière burkinabé estimaient qu'il ne fallait pas exclure complètement ces races du schéma de développement de la production laitière locale. Selon eux, elles avaient aussi un rôle à jouer dans le développement du « lait local ». A l'inverse, les acteurs défendant les modèles paysans (essentiellement des représentants d'ONG et d'éleveurs) défendaient l'élevage familial s'appuyant sur les races locales, s'employant à démontrer les bienfaits sociaux et économiques de l'élevage pastoral.

> *« Au Burkina Faso, la Table Filière Laitière, qui faisait office d'interprofession regroupant les acteurs du lait local, rassemblait en grande partie des laiteries, notamment celles fondées sur un modèle de production intégrant des vaches exotiques. Ainsi, de nombreux entrepreneurs actifs dans ce type de production étaient membres de cette interprofession. On observait donc, d'un côté, les organisations d'éleveurs – davantage ancrées dans les systèmes traditionnels – et, de l'autre, une interprofession constituée d'un mélange d'acteurs, mais où prédominaient les acteurs privés et les entrepreneurs investis dans le développement de la filière. »* (Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits, entretien mai 2025)

De plus, des tensions existaient chez les éleveurs sur l'utilisation de la poudre de lait pour produire du lait local. Notamment, les mini-laiteries des zones rurales défendaient une ligne claire d'interdiction pour les industriels d'utiliser du lait en poudre. Pour elles, il semblait inconcevable d'envisager de transformer de la poudre de lait alors que des éleveurs locaux peinaient à vendre leur production. Cette prise de position rejoignait celle des acteurs du RBM associés aux éleveurs pastoraux, éloignés des centres urbains, pour qui la poudre de lait importée n'avait rien à faire dans la filière laitière ouest-africaine. Pour d'autres laiteries et mini-laiteries qui avaient accès à un marché pour vendre leur produit, l'utilisation de poudre de lait était nécessaire face à la saisonnalité de la production laitière le long de l'année, mais aussi pour atteindre un niveau de prix acceptable par le consommateur. Selon elles, il était nécessaire de faire appel à la poudre de lait pour envisager un changement d'échelle du système de production et *in fine* pouvoir augmenter la collecte auprès des éleveurs. Cette position était notamment celle de l'APESS qui défend des producteurs de systèmes agropastoraux souvent aux contacts des mini-laiteries et des marchés mais aussi des chercheurs du Cirad.

Enfin certains acteurs comme les scientifiques du Cirad plaidaient pour l'implication d'industriels laitiers dans le développement de la production locale. Selon eux, ces acteurs étaient indispensables pour permettre à la production de changer d'échelle. A partir des années 2010, ces chercheurs avaient modifié leur cadrage du problème. Suite notamment aux travaux de François Vatin (1996), ils tendaient à reconnaitre le caractère « syncrétique » du système laitier sénégalais. En 2013, ils avaient été mandatés pour réaliser une étude relative à la mise en place du futur programme d'action de l'Offensive lait. Ils y plaidaient pour une

complémentarité des différents modèles de développement laitiers de la région[45]. Selon les chercheurs du Cirad, la faible production laitière en saison sèche empêchait l'installation d'industries. Alors la poudre de lait importée complétait la production et permettait aux industries d'oser le pari du lait local. Sans cette solution les chercheurs craignaient l'abandon de la valorisation du lait local par les grandes entreprises. Ils s'opposaient donc au cadrage porté par les mini-laiteries qu'ils considéraient comme erroné et comme un frein au développement d'idées transformatrices pour la filière laitière ouest-africaine. Pour eux, porter un discours ne reposant que sur la valorisation du lait local dans un contexte où celui-ci n'est pas suffisant pour nourrir les populations risquait d'être instantanément décrédibilisé au niveau des pouvoirs publics.

Grâce à l'organisation de différents ateliers régionaux d'information des acteurs de la société civile, des scientifiques, des organisations socio-professionnelles et du secteur privé, Oxfam a permis l'élaboration d'une stratégie collective entre les différents acteurs de la filière laitière, dans le but de porter un message fort auprès du gouvernement alors qu'étaient en train de s'écrire les contours de l'Offensive lait. Les acteurs participant à la campagne *Mon lait est local* ont choisi de s'accorder sur une définition large et volontairement floue du « lait local » incluant les vaches de races exotiques et acceptant la poudre importée, avec l'objectif de la remplacer progressivement là où il était possible d'assurer une production suffisante et rentable.

> *« Etant donné que la campagne reposait sur une coalition multi-acteurs, il n'était pas envisageable de mettre en avant un seul modèle. Le choix a donc été fait de s'appuyer sur la définition du lait local proposée par la CEDEAO, selon laquelle un produit est considéré comme local si au moins 30 % des matières premières proviennent de la région. Cette définition, bien que peu exigeante, permettait d'inclure également le lait issu de races exotiques. »*
> (Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

[45] Cirad, Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA, 2013, p.53

En 2018, la coalition *Mon lait est local* s'est alors mise en place sous la forme d'une campagne de plaidoyer ouest-africaine pour défendre et promouvoir le « lait local » à l'échelle régionale. Elle était marquée par une grande diversité d'acteurs : plus de 55 organisations sur 6 pays d'Afrique de l'Ouest (Figure 8). On y retrouve des organisations de producteurs qui représentent les éleveurs familiaux et traditionnels d'Afrique de l'Ouest comme l'APESS et le RBM et leurs différents bureaux nationaux. Ils sont la voix de l'élevage familial et pastoral, basé sur des pratiques traditionnelles. A leurs côtés, des plateformes nationales de producteurs laitiers (comme la PFPN au Niger ou FENALAIT au Mali) ou encore des coopératives et mini-laiteries rurales structurées localement qui représentent les modèles les plus modestes de transformation souvent portés par des ONG et au service de petits producteurs (voir l'exemple de Tatki dans l'encadré 8). La coalition inclut enfin des acteurs industriels plus structurés, comme Tiviski en Mauritanie, Kirène ou la Laiterie du Berger au Sénégal (Encadré 9), qui représentent des entreprises laitières organisées autour de modèles laitiers plus intensifs et autour de l'usage complémentaire de poudre de lait pour leur production de produits laitiers. Ces acteurs ont des intérêts spécifiques liés à l'approvisionnement régulier et qualitatif en lait, et à la compétitivité industrielle du lait local face aux importations de poudres laitières.

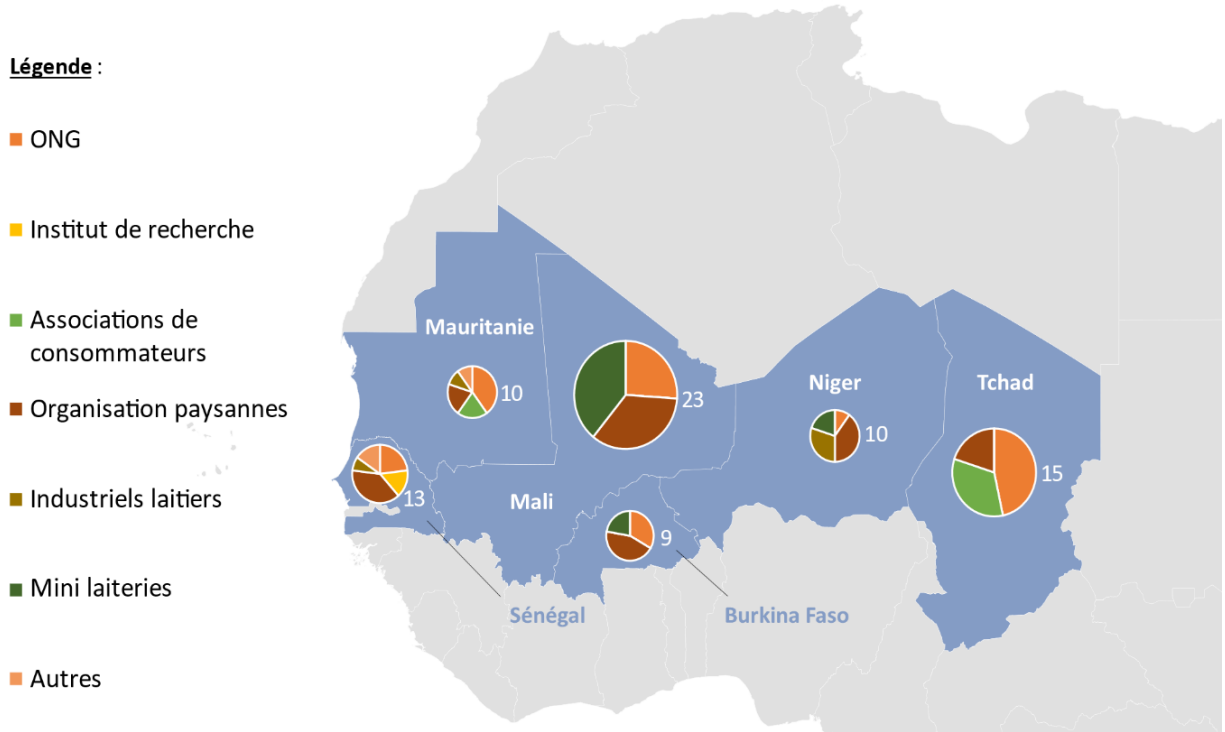


Figure 8 : Origine géographique et nature des différentes organisations membres de la campagne Mon lait est local (Réalisation : F. Lashcari. Source : Gret, Mon lait est local, un an après son lancement, la campagne Mon lait est local fait parler d'elle ! Communiqué de presse, 1er juin 2019)

En parallèle, plusieurs ONG internationales et locales comme Oxfam, VSF-Belgique, CARE, le Gret ou SOS Faim ont joué un rôle de facilitateurs et de soutien technique. Ils ont porté le message de la campagne pour la défense du « lait local » grâce à leurs réseaux internationaux et leurs relais politiques. Pour ces acteurs, cette campagne s'insérait dans un plaidoyer plus général en faveur de la souveraineté alimentaire et de l'équité dans les chaînes de valeur des pays du Sud.

Enfin, la campagne a impliqué aussi des acteurs censés représenter les consommateurs. Toutefois, en Afrique de l'Ouest, les associations de consommateurs sont peu institutionnalisées et peu influentes en comparaison à leurs homologues d'Europe ou d'Amérique du Nord. Leur rôle reste souvent symbolique, et leurs actions sont élargies à des causes sociales, traitant plus largement des communautés locales ou marginalisées (comme les femmes). Ainsi, les structures comme Alliance citoyenne en Mauritanie, Voix de la femme ou la Cellule de liaison des associations féminines (CELIAF) au Tchad, ou encore l'Association des femmes d'Afrique de l'Ouest (AFAO), ont pu être mises en avant comme représentant les intérêts des consommateurs dans la mesure où elles abordaient des enjeux liés à la qualité des produits alimentaires, à l'accessibilité ou encore à l'information des populations marginalisées.

Encadré 8 : La mini-laiterie de Tatki au Sénégal, un exemple de mini-laiterie traditionnelle, subventionnée par des aides et opposée à l'utilisation de lait en poudre

La plateforme solaire de Tatki est une mini-laiterie mise en service le 15 mars 2022. Elle a vu le jour grâce au soutien financier d'Enda Énergie, dans le cadre du projet PROGRES Lait (Programme régional énergie solaire et chaîne de valeur Lait) (Figure 9). L'entreprise fonctionne avec une petite équipe de quatre personnes : un ingénieur agroalimentaire en charge de la transformation, deux techniciennes (favorisant l'insertion professionnelle des femmes) et un gardien. Les charges sont limitées à l'amortissement du matériel (l'électricité est fournie par des panneaux solaires et l'eau provient gratuitement d'un forage situé derrière le bâtiment).

La collecte du lait est assurée par un intermédiaire qui parcourt les villages dans un rayon de 50 kilomètres. Il se rémunère grâce au lait qu'il collecte et qu'il revend à la mini-laiterie à

500 FCFA/kg. Il fait une tournée quotidienne, récoltant jusqu'à 150 litres de lait. Ce lait est transformé en sachets de « yaourt Tiakri » de 250 g, vendus au départ de l'usine et en boutique. L'usine produit également un yaourt simple sous la marque Debbo.

Les employés de la laiterie insistent sur leur responsabilité de collecter le lait de tous ceux qui en ont besoin, même dans les zones éloignées. Mais des contraintes freinent la production. En effet, la demande d'adhésion reste forte, et pendant la saison des pluies, la laiterie n'arrive pas toujours à absorber l'ensemble du lait produit. Contrairement à d'autres structures, elle ne demande pas aux éleveurs de respecter des quotas, mais elle peut recommander aux éleveurs de moins produire.



Figure 9 : Plaque d'inauguration de la mini-laiterie "Plateforme Solaire de Tatki", (source : F. Lashcari, photographie, Tatki (Sénégal), mai 2022)

Ainsi, lorsqu'on interroge l'équipe sur l'usage de lait en poudre, la réponse est sans équivoque : ils n'en utilisent pas. Et ils ont du mal à trouver des débouchés pour le lait des éleveurs donc ils s'opposent à l'utilisation de la poudre qui vient concurrencer l'élevage local. Leur objectif est de valoriser exclusivement le lait local. Pour eux, le développement de la filière locale et le recours au lait en poudre sont incompatibles.

Encadré 9 : L'exemple de la Laiterie du Berger, une industrie sénégalaise qui valorise le lait des éleveurs en utilisant de la poudre de lait importée

La Laiterie du Berger est née en 2006 avec pour premier objectif de rendre le lait local compétitif. Pendant plus de 10 ans, l'entreprise a connu de nombreuses difficultés et ce n'est qu'en 2017 qu'elle est parvenue à devenir rentable.

En 2022, la société KSDE, filiale de la LDB, collectait environ 8 500 litres de lait par jour auprès de 1 500 éleveurs. Cette collecte était assurée par 15 collecteurs, qui effectuaient chacun deux tournées quotidiennes. Le lait était prélevé dans un rayon de 30 à 40 km autour de l'usine, puis immédiatement acheminé pour être transformé. L'intégration d'un éleveur au circuit de collecte repose sur trois critères principaux : la relation de confiance et d'ancienneté entre le collecteur et la LDB, le volume de lait pouvant être collecté en fonction des besoins de l'entreprise et la distance entre l'exploitation et l'usine.

La Laiterie du Berger se sent responsable des éleveurs avec lesquels elle travaille, en particulier des petits producteurs pour qui l'élevage représente la seule source de revenus : « Si on ne valorise pas ce qui sort du troupeau, qu'est-ce qui lui arrive ensuite ? […] C'est une question de survie » (Directeur général KSDE, entretien mai 2022).

Mais la LDB ne parvient pas à certaines périodes de l'année à collecter l'ensemble du lait disponible dans sa zone. Pour réguler les volumes, elle a mis en place un système de quotas. Depuis septembre 2019, elle applique deux tarifs différents sur l'achat du lait frais : elle collecte à 300Fr CFA le lait commandé aux éleveurs mais si un éleveur souhaite vendre plus de lait à l'entreprise, cette dernière ne l'achète qu'à 200Fr CFA.

La principale limite de l'entreprise reste les débouchés. En effet, selon les professionnels de la LDB, le marché de ville n'a pas à cœur d'acheter un lait parce que celui-ci est local. Le « manque de distinction » (Secrétaire général de la LDB, entretien, mai 2022) du consommateur n'aide pas à valoriser correctement le lait frais et les met fortement en concurrence avec le lait en poudre. Face à des concurrents qui s'approvisionnaient en poudre de lait enrichie en matière grasse végétale, bien moins coûteuse que le lait entier, la LDB était dans une position défavorable.

Bien qu'à l'origine, la Laiterie du Berger souhaitait n'utiliser que du lait collecté localement, c'est l'intégration partielle de poudre de lait qui a permis à l'entreprise de rester compétitive. Pour toucher un marché de masse, elle a développé une gamme produite à partir d'un mélange de lait collecté et de poudre de lait : « On est dans un milieu concurrentiel, on ne peut pas ne pas faire de la poudre » (Secrétaire général de la LDB, entretien mai 2022). Malgré cela, la LDB reste engagée à renforcer progressivement la part de lait frais dans ses produits mixtes. Ce taux d'intégration a augmenté au fil des années. En 2023, il atteignait 12% du lait contenu dans les produits laitiers vendus par la marque.

3.4. La construction de la campagne autour des incohérences des politiques de la CEDEAO et de la mise en concurrence du lait local et de la poudre MGV

Pour unir les acteurs autour de la défense du « lait local », la campagne *Mon lait est local* a été construite autour de la dénonciation de l'incohérence des politiques publiques portées par la CEDEAO et ses États membres, que nous avions déjà identifiée dans les discours des organisations paysannes d'Afrique de l'Ouest : alors même que les gouvernements ouest-africains affichaient une volonté politique de promouvoir l'agriculture familiale et la souveraineté alimentaire, ils soutenaient des importations massives de poudre de lait et de poudre MGV, bien moins chères mais destructrices pour les filières locales. Comme le rappelait la responsable plaidoyer d'Oxfam en Afrique de l'Ouest (entretien, juin 2025), malgré l'Accord de Maputo de 2003, très peu de pays avaient respecté l'engagement d'investir 10 % de leur budget public dans l'agriculture. En 2009, seuls huit pays africains y étaient parvenus. Face à cela, les demandes de la coalition se sont articulées autour de deux axes : un soutien renforcé au développement du lait local, et une protection commerciale plus ferme, via notamment la taxation des poudres de lait importées (Encadré 10).

De plus, cette campagne marquait un tournant du cadrage de diagnostic des OP qui ne désignaient plus la poudre de lait comme la principale responsable de la déprise du lait local, mais qui incriminaient particulièrement la poudre MGV. Présentée par les OP et les ONG comme un « faux lait »[46], cette poudre concentrait toutes les critiques : profitant des subventions européennes, faiblement taxée à l'entrée du marché ouest-africain, elle menaçait la production

[46] Oxfam, Soutenons le lait local en Afrique de l'Ouest, https://actions.oxfam.org/international/mon-lait-est-local/petition/, consulté en mai 2025

locale. Elle était aussi accusée de tromper le consommateur par une composition nutritionnelle éloignée du lait malgré l'usage d'emballages répondant aux codes des produits laitiers. Enfin, les acteurs mettaient en avant les enjeux environnementaux que posait ce produit à cause de la présence d'huile de palme.

> *« Ces études [celles du Cirad et du Gret] ont mis en évidence que l'un des principaux freins au développement du marché local provenait de la présence de produits dérivés de la poudre de lait [la poudre MGV], qui bénéficiaient à la fois de subventions européennes à l'exportation et de droits de douane très faibles à l'importation. Ce contexte désavantageait structurellement les filières locales et limitait leurs perspectives d'expansion »* (Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

Selon la Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest, le message de la campagne n'a pas fait l'objet de conflits et a été adopté de manière consensuelle par l'ensemble des acteurs. L'incohérence des politiques publiques dénoncée par la campagne *Mon lait est local* faisait écho aux revendications portées depuis plusieurs années par les éleveurs traditionnels mais aussi par les différents défenseurs du lait intensif.

Encadré 10 : Mesures demandées dans la pétition soutenue par la campagne* Mon lait est local *en 2018

Dans la pétition mise en ligne dans la campagne *Mon lait est local*[47], des mesures sont demandées.

« - Accompagner les actrices et acteurs du secteur laitier local afin qu'ils deviennent plus résilients face aux effets de la pandémie à Coronavirus et du changement climatique sur le long terme ;

- Mobiliser le financement pour la mise en œuvre de la Stratégie et du Programme Prioritaire d'Investissement de l'Offensive lait
- Relever les taxes d'importation des produits laitiers importés
- Prendre des mesures ciblées d'exonération de TVA sur le lait local
- Renforcer la transparence de marché – y compris sur les mélanges de poudres rengraissées avec des huiles végétales et par l'étiquetage sur l'origine et la teneur en lait
- Conditionner les investissements étrangers à des obligations de collecte de lait local
- Utiliser les nouvelles recettes fiscales pour soutenir le développement de la filière lait local. »

[47] Oxfam, Soutenons le lait local en Afrique de l'Ouest, https://actions.oxfam.org/international/mon-lait-est-local/petition/, consulté en mai 2025

4. L'élargissement du collectif et du cadrage du problème : De *Mon Lait est Local* à *N'exportons pas nos problèmes*

Bien que la campagne *Mon lait est local* ait exclusivement ciblé les politiques publiques de l'Afrique de l'Ouest, son déroulement a rapidement fait émerger l'obligation de prendre aussi en considération les politiques européennes ainsi que l'action des multinationales. L'interdépendance entre les politiques européennes et ouest-africaines a ainsi rapidement été mise en avant par les pouvoirs publics africains comme un frein à leur action. Ils justifiaient leur inaction vis-à-vis de la protection du lait local par l'existence de contraintes économique et commerciales liées aux règles du commerce international :

> *« Très vite, la CEDEAO nous disait : « On ne peut pas taxer certains produits venant de l'extérieur de la région, sinon on risque d'enfreindre les règles de l'OMC ». Ça revenait très souvent, notamment au niveau de la direction des douanes, où l'on mettait en avant le principe de libre-échange. Il y a un certain nombre d'accords que les pays ont signés, et on ne peut pas aller trop loin dans une logique protectionniste, sinon ça pose problème. […] Ils invoquaient régulièrement les règles de l'OMC pour justifier le fait que les marchés ne soient pas protégés, ou que les produits locaux ne puissent pas l'être comme on le demandait. »* (Responsable plaidoyer d'Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

Le caractère international d'Oxfam et les connexions entre Oxfam France, Oxfam Belgique et Oxfam Afrique de l'Ouest ont alors favorisé le lancement d'une nouvelle campagne nommée *N'exportons pas nos problèmes* en réponse au contre cadrage du gouvernement ouest-africain. Mais, pour comprendre comment cet élargissement s'est opéré, il faut aussi rendre compte de luttes préalables. La première porte sur un argument qui ressemble à l'argument ouest-africain puisqu'elle porte sur l'incohérence des politiques publiques, cette fois-ci européennes. Elle relaie une préoccupation du mouvement altermondialiste portée de longue date par des ONG européennes et le Comité français pour la solidarité internationale (CFSI) en France (4.1). La deuxième concerne la lutte contre la surproduction laitière européenne, portée là-aussi depuis de longues années par des syndicats laitiers européens comme l'European Milk Board (EMB) ou l'Association des producteurs laitiers indépendants (APLI) en France (4.2).

Ainsi, de façon comparable à la campagne ouest-africaine, c'est par la construction d'un cadrage commun associant des acteurs hétérogènes qu'est née la campagne *N'exportons pas nos problèmes* (4.3), dont nous verrons aussi qu'elle a reçu des retours mitigés de la part des acteurs politiques et industriels qu'elle ciblait (4.4). La figure 10 récapitule ces différentes critiques et leurs auteurs, en les positionnant dans le temps et leurs espaces.

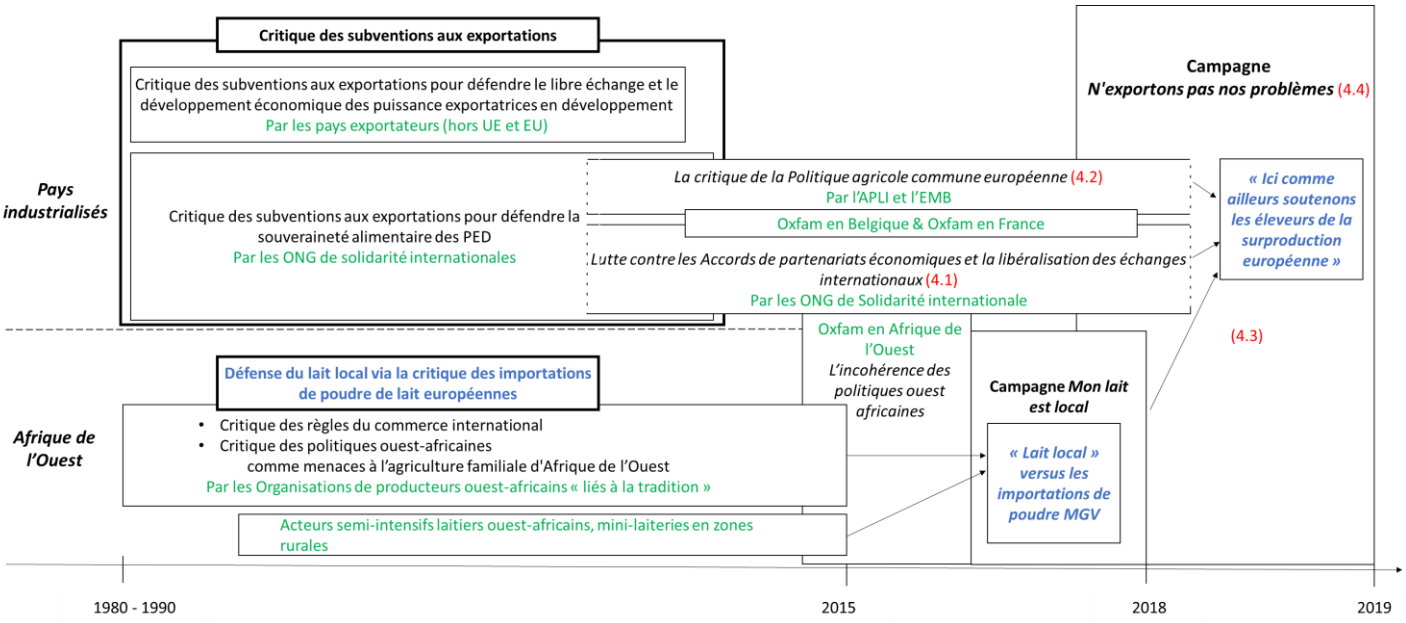


Figure 10 : Représentation schématique des différents acteurs et luttes ayant construit la mobilisation N'exportons pas nos problèmes

4.1. La lutte contre les Accords de partenariats économiques et la libéralisation des échanges internationaux

La campagne *N'exportons pas nos problèmes* n'a rien d'une cause complètement nouvelle. En Europe, les ONG impliquées dans cette campagne portaient avant elle des revendications déjà bien alignées. Les ONG SOL, Oxfam ou encore le Centre national de coopération au développement belge (CNCD) et le Centre français pour la solidarité internationale (CFSI) (Encadré 11) s'étaient mobilisées dans les années 2000 contre les Accords de partenariats économique (APE) négociés entre l'Europe et les pays Afrique Caraïbes Pacifiques (pays ACP).

Alors que depuis 1975, les accords de Lomé accordaient aux exportations ouest-africaines un accès presque totalement libre au marché européen afin de favoriser le développement de la région grâce au commerce, les négociations sur les APE voulaient remettre

en cause ces préférences unilatérales contraires aux règles de l'OMC de 1995. Selon l'OMC, si l'Afrique de l'Ouest bénéficiait d'un accès préférentiel au marché européen, elle devait en retour ouvrir le sien aux produits européens. L'accord de Cotonou prévoyait ainsi la création, d'ici à la fin 2007, de zones de libre-échange entre l'UE et six régions ACP, dont l'Afrique de l'Ouest. Selon les ONG, les APE ne profitaient pas à l'Afrique de l'Ouest, d'autant que la région comptait en son sein de nombreux « pays moins avancés » (PMA) qui n'avaient aucun intérêt à conclure ce type de partenariats. Les ONG craignaient qu'avec les APE, la région ne puisse pas protéger des secteurs cruciaux pour améliorer les conditions de vie de ses habitants. De plus, elles accusaient l'UE de n'avoir pris aucun engagement pour s'assurer que l'Afrique de l'Ouest puisse faire face à la concurrence qu'allaient causer les importations de produits européennes. Ces ONG concluaient alors que les APE étaient incohérents avec les politiques d'aide au développement de l'UE.[48]

Dans le cadre de cette mobilisation, différentes campagnes ont été menées. L'exemple de l'opération 11.11.11 de la coalition belge du CNCD durant les années 2006 et 2007 est parlant (Encadré 11). Lors de cette campagne, les acteurs ont rappelé l'importance de la sécurité alimentaire dans le cadre de la coopération internationale. Alors que le sommet de Rome avait engagé les gouvernements des pays du monde autour de la réduction de la malnutrition, la coalition avait constaté que le nombre de malnutris augmentait. Ils accusaient alors la libéralisation de marchés agricoles. Selon leur cadrage, le problème de la malnutrition s'expliquait par l'existence de zones très productives d'un côté et de zones peu productrices de l'autre, et profitait aux firmes agroalimentaires qui exportaient à prix bradé les excédents agricoles sur les marchés mondiaux. Alors, les petits producteurs du Sud, concurrencés par ce que les ONG caractérisaient de « dumping », ne réussissaient pas à être compétitifs, propageant alors de l'exode et de la malnutrition. Et lorsque les prix mondiaux explosaient, c'étaient les populations urbaines du Sud qui ne pouvaient plus se nourrir. Ainsi, pour ces acteurs, l'agriculture ne devait pas être considérée comme une marchandise comme une autre.

[48] Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement, A qui profite l'Accord de partenariat économique entre l'Afrique de l'Ouest et l'Union européenne ? Rapport pleins feux, 2015, https://www.alimenterre.org/system/files/ressources/pdf/886-a-qui-profite-lape-ue-afriquedelouest.pdf



Figure 11 : Exemples de campagnes portées par des coalitions d'ONG : La campagne* 11.11.11 *pour la souveraineté alimentaire portée par le CNCD en 2006-2007 (à gauche). La campagne* l'Europe est vache avec l'Afrique *portée par le CFSI en 2006 (à droite)

En France, le CFSI souhaitait également participer aux plaidoyers contre les APE. Cet acteur était déjà engagé dans la critique du modèle néolibéral (Encadré 11). De plus, cette coalition d'ONG était déjà investie dans le sujet des négociations commerciales de l'OMC, notamment au travers des questionnements sur le commerce équitable et « débattant des questions des prix, du travail, des dignes conditions de production ainsi que les questions environnementales qui ont émergées à mesure des années » (Directrice du CFSI, entretien, mars 2024). Enfin, le CFSI savait que cette mobilisation représentait un large réseau en regroupant de nombreux acteurs européens et des experts scientifiques.

> *« Il y avait un grand réseau qui existait parmi les 28 à l'époque contre les APE avec des experts sur la question comme Marc Maes d'une ONG Belge qui travaillait sur l'OMC et les APE depuis de nombreuses années, ou encore*

Jacques Berthelot » (Responsable Plaidoyer du CFSI à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

Au début des années 2000, le CFSI s'est donc engagé dans cette lutte au travers de deux campagnes : *l'Europe plume l'Afrique* en 2004 et *l'Europe est vache avec l'Afrique* en 2006. C'est au travers de cette dernière campagne animée par le CFSI, SOS Faim Belgique et SOS faim Luxembourg que pour la première fois le CFSI a dénoncé l'exportation de poudre de lait européenne en Afrique. L'utilisation du lait était alors vue par les équipes du CFSI comme stratégique pour dénoncer les incohérences des politiques européennes. Le lait était pour eux un médium qui parlait à tous et qui permettait d'avoir un impact médiatique plus important : « Nous, on s'était dit que c'était une campagne qui était facile à illustrer auprès des publics que l'on pouvait rencontrer sur les marchés alimentaires et solidaires. On arrivait à expliquer facilement une question difficile grâce au lait » (Directrice générale CFSI, entretien, mars 2023).

Cette large mobilisation contre les APE a porté ses victoires, comme notamment l'absence d'APE entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest à l'exception du Ghana et de la Côte d'Ivoire qui ont signé des « APE intérimaires » (provisoires) afin de préserver leur accès préférentiel au marché européen, notamment pour la vente de cacao.

Encadré 11 : Le CFSI et le CNCD : deux coalitions d'ONG défendant des valeurs de solidarité internationale

Le CFSI (Comité Français pour la solidarité internationale) a été créé en 1960, dans les années des décolonisations africaines et à l'initiative du gouvernement français. Ce comité regroupait à ses débuts toutes les forces de la société civile : églises, syndicats, organisations paysannes et organisations de jeunesse qui s'assemblaient pour lutter contre la faim. Il est devenu en 1996 une plateforme multi-acteurs, qui aujourd'hui regroupe 26 organisations de la société civile : des ONG, des syndicats (comme la CGT ou la CFDT), des mouvements d'action religieux (comme l'Association chrétiens dans le monde rural), des ONG (comme Elevage sans frontières, le Gret, Guinée 44) ou encore des associations (comme la Fédération Artisans du Monde).

Tous les membres du CFSI ont en commun de partager des valeurs de solidarité à l'international, agissent en faveur d'une « agriculture et d'une alimentation durables et solidaires »[49] et œuvrent pour la défense des droits humains. L'objectif du collectif devient alors de tirer parti des différences présentes chez les partenaires autour de la table pour mener des actions concrètes sur le terrain et faire le lien entre Nord et Sud : *« On voulait toujours faire le lien entre ce qu'il se passe là-bas et ce qu'il se passe ici »* (Directrice générale du CFSI, entretien, mars 2024). Pour cela le CFSI mène des campagnes de plaidoyer, organise des réunions de concertations avec ses différents partenaires et intervient aussi dans des réunions auprès d'acteurs privés ou politiques pour défendre les causes communes qu'il défend. Enfin, le CFSI a initié dans les années 2000 le réseau ALIMENTERRE qui sensibilise les citoyens français aux pratiques en faveur d'une alimentation durable et solidaire, notamment au travers de la projection de films documentaires.

Le CNCD (le Centre national de coopération au développement) coordonne plus de 70 ONG belges au service de la solidarité internationale. Les membres de ce réseau défendent des valeurs semblables à celles du CFSI : ils veulent promouvoir des alternatives au système économique actuel qu'ils considèrent injuste dans plusieurs domaines (souveraineté alimentaire, justice fiscale, égalité des sexes ou encore justice migratoire). Associé à ces sujets, le Centre lève des fonds pour développer des projets de développement dans les pays du Sud, mène des campagnes de plaidoyer ciblant les responsables politiques et coordonne des campagnes de sensibilisation de la population belge. Depuis 1966, il mène l'opération 11.11.11 qui lève des fonds chaque année autour du 11 novembre.

4.2. La critique de la Politique agricole commune européenne

Une autre cause cousine intervient dans la construction de plaidoyer de *N'exportons pas nos problèmes* : celle portée par les syndicats agricoles ou laitiers européens comme l'EMB, l'APLI et la Confédération paysanne. Ces derniers ont critiqué la politique laitière européenne, invoquant qu'elle est inapte pour gérer la production laitière. L'histoire de ces syndicats éclaire

[49] CFSI, Qui sommes-nous ? Missions et Valeurs https://www.cfsi.asso.fr/qui-sommes-nous/le-cfsi-en-bref/, consulté en juillet 2025

aussi l'aspect international de cette lutte. Depuis longtemps tournés vers l'international, ces acteurs ont noué des liens avec les OP ouest-africaines et les valeurs qu'elles défendent.

La Confédération paysanne (CP) est née de diverses organisations de la gauche paysanne en 1987 et a longtemps été le deuxième syndicat représentatif en France après la FNSEA, avant d'être également distancée par la Coordination rurale. Elle a très tôt adopté une attitude alternative et critique face aux réformes de la PAC voulant défendre son propre projet pour l'agriculture paysanne. Le syndicat défend une agriculture paysanne rémunératrice, soutenue par les aides européennes, à la production maitrisée, une agriculture qui assure la sécurité alimentaire nationale tout en préservant l'environnement.[50] Comme l'a rappelé Roullaud (2013), la CP a condamné les réformes de la PAC de 1992 et de 1999 au nom de ses principes fondamentaux et s'est intégrée à la cause altermondialiste. Au début des années 2000, elle a continué à le faire en s'opposant à la nouvelle réforme de la PAC (dite réforme de Fischer). Dans ses prises de paroles, la CP faisait le lien entre cette nouvelle réforme et les règles de l'OMC. Accusant la PAC de soutenir une vision exportatrice de l'agriculture européenne tout en rendant les aides agricoles (découplées par la réforme) inattaquables devant l'OMC. A cette époque, le rôle des négociations internationales était devenu central dans ses critiques, en écho à celles d' experts internationaux comme Jacques Berthelot (Berthelot, 2001).

L'intégration de l'European Milk Board (EMB) et de l'association de producteurs laitiers indépendants (APLI) dans la campagne *N'exportons pas nos problèmes* prend sa source autour de l'année 2008. Le secteur laitier européen était alors frappé de plein fouet par une crise majeure. En France, cette crise est survenue après deux années particulièrement favorables durant lesquelles les laiteries ont massivement investi dans le développement de technologies comme le lait en poudre à destination de l'international, et ont encouragé les éleveurs à produire plus. En 2008, la dynamique du marché mondial a brusquement freiné et les industriels confrontés à la saturation du marché laitier ont accumulé des stocks importants (Repplinger, 2015). Cette surproduction a alors entrainé une première chute du prix du lait en octobre 2008. En 2009, les éleveurs ont voulu faire pression sur les industriels en arrêtant leur livraison de production dans l'espoir de revaloriser leur prix d'achat à court terme. Le 18 septembre 2009,

[50] Web-agri, Les producteurs aspergent de lait le Parlement européen, https://www.web-agri.fr/2012/article/85071/les-producteurs-aspergent-de-lait-le-parlement-europeen, consulté en Juin 2024

lors d'une « journée blanche », près de trois millions de litres de lait ont été déversés, symbole du désespoir des éleveurs, pour qui vendre à perte revenait à jeter leur production.

C'est l'EMB (European Milk Board) et en France l'APLI (Association des producteurs laitiers indépendants) (Encadré 12) qui ont dirigé les actions de grève du lait, accompagnés par les syndicats minoritaires comme la Confédération paysanne ou la Coordination rurale. Selon les éleveurs et leurs représentants, cette crise était révélatrice d'un manque de régulation de la production laitière européenne. L'absence d'outils de gestion de la production laitière avait causé la surproduction qui avait fait chuter les prix, et avait amené les éleveurs à ne plus pouvoir vivre de leur métier. Ils réclamaient alors une gestion des volumes de production afin de garantir des prix rémunérateurs et préserver leur droit à vivre dignement de leur travail.

> *« Le premier message politique qu'on voulait depuis 2009, c'était maintenir des outils européens de gestion des volumes. Les quotas laitiers avant 2003 étaient plutôt bien gérés et ça nous permettait d'avoir des prix rémunérateurs. Après 2003, il y a eu des droits à produire qui ont été rendus aux producteurs européens sans se soucier de la consommation, ce qui a conduit à la crise du lait en 2009. »* (Président de l'APLI et éleveur laitier, entretien, mai 2025)

De plus, l'APLI et l'EMB rejetaient le modèle dominant qui selon eux encourageait la surproduction en laissant croire aux producteurs de lait européens qu'augmenter les volumes leur permettrait de gagner mieux leur vie : « On nous disait « vous aurez une belle ferme avec plus de vaches et plus de travail […] mais ce n'était pas pour gagner plus mais pour gagner autant » (Président de l'APLI et éleveur laitier, entretien, mai 2025).L'APLI revendiquait déjà les effets néfastes de l'export volumétrique longtemps vanté par les grandes coopératives : « On avait eu des discussions avec des coopératives à l'époque fortement marquées FNSEA qui nous avaient dit « l'eldorado c'est la Chine, le marché français, c'est des marchés de niche » (Président de l'APLI et éleveur laitier, entretien, mai 2025). Les éleveurs membres de l'APLI attribuaient au contraire tous les maux à cet export, responsable de tirer les prix de revient du lait européen vers le bas.



Figure 12: Affiche de mobilisation à la grève du lait mise en place par l'APLI et l'EMB, 2009, dans : Le journal du Dimanche, 2009)

Encadré 12 : Présentation de l'European Milk Board et de l'Association des producteurs laitiers indépendants

L'EMB et l'APLI sont deux organisations représentant les éleveurs laitiers portant un regard critique sur le modèle laitier dominant européen.

L'European Milk Board (EMB) est un syndicat européen qui représente des producteurs laitiers de 16 pays. Il a pour ambition de revaloriser le lait et de le rendre rémunérateur pour les éleveurs européens et adopte une vision en opposition au modèle dominant laitier. L'EMB plaide pour une production laitière qui serait régulée en fonction de la demande du marché et permettrait ainsi de garantir des prix justes et rémunérateurs pour les producteurs (Roullaud, 2010). Pour atteindre cet objectif, elle propose la mise en place d'outils et de dispositifs de surveillance du marché laitier afin de ne plus laisser les éleveurs se faire surprendre par les crises du marché laitier. On retrouve dans ce syndicat des membres de la Coordination

européenne Via Campesina mais aussi de la Coordination rurale pour la France. Le projet de rémunérer les éleveurs laitiers grâce au prix du lait de l'EMB est antérieur à la crise du lait de 2008. En 2006, L'EMB lançait le projet « Le lait équitable » avec déjà pour ambition d'attirer l'attention sur l'importance d'avoir un prix du lait équitable. Aujourd'hui, il existe différents laits équitables portés par l'EMB comme FaireFrance (le lait équitable français) ou FaireBel (le lait équitable belge).

L'APLI, Association des producteurs laitiers européens, est une association non syndicale créée par des éleveurs qui n'ont jamais eu de mandats de représentations professionnelles. Elle s'est créée pendant la crise laitière de 2008 à la suite de mouvements de protestation professionnels de Midi Pyrénées et d'Aquitaine afin de mieux les défendre, face à un syndicat majoritaire (la FNPL) dont la politique productiviste et exportatrice était accusée de ne pas aider à surmonter la crise (Roullaud, 2010). Dès décembre 2008, l'APLI s'est rapprochée de l'EMB et a fait émerger le projet de la marque FaireFrance.

En 2012, conscients de l'arrivée de discussions concernant la fin des quotas laitiers en 2015, l'EMB et l'APLI ont appelé les éleveurs et représentants d'éleveurs européens à venir une nouvelle fois manifester à Bruxelles pour influencer les futures décisions politiques.[51] Ils ont été soutenus par des ONG convaincues par leur cause comme Oxfam (au travers de Oxfam Magasins du monde – membre d'Oxfam Belgique). Durant plusieurs mois, ces acteurs ont mené des manifestations massives à l'occasion de réunions européennes (comme lors des Commissions agricoles du Parlement européen). Ils demandaient de nouveau une gestion de l'offre qui permette un prix rémunérateur.

> *« Il y a le feu sur le marché du lait. La situation des producteurs laitiers européens est dramatique. Depuis trop longtemps, les prix du lait ne couvrent plus les coûts de production et des milliers de producteurs ont déjà abandonné. »*[52]

[51] Web-agri, Les producteurs aspergent de lait le Parlement européen, https://www.web-agri.fr/2012/article/85071/les-producteurs-aspergent-de-lait-le-parlement-europeen, consulté en Juin 2024

[52] Déclaration de Romuald Schaber, président de l'EMB, dans DNA, Des centaines de tracteurs aux abords du Parlement européen à Bruxelles, https://www.dna.fr/actualite/2012/11/26/des-centaines-de-tracteurs-aux-abords-du-parlement-europeen-a-bruxelles, Consulté en juin 2024

4.3. La connexion avec les acteurs et les cadrages de l'Afrique de l'Ouest

L'intégration des interdépendances Nord–Sud, centrale dans *N'exportons pas nos problèmes* s'inscrit, elle aussi, dans un historique. Des groupes comme le Centre d'études et d'initiatives de solidarité internationale (Cedetim), le CCFD, CFSI, Frères des hommes ou la Fédération Artisans du Monde, parfois en relation avec un militantisme de « chrétiens de gauche », ont porté ces revendications au travers de grandes causes comme l'annulation de la dette ou la reconnaissance de l'interdépendance entre les nations (Agrikoliansky, 2005). Pour les militants de ces organisations, souvent en marge dans l'espace national, les questions internationales étaient un thème alternatif de revendications, offrant un terrain commun et un levier pour redéfinir et légitimer leurs actions.

Comme nous l'avons déjà vu avec le cas d'Oxfam, ce positionnement s'accompagne aussi de l'établissement de relations de « partenariat » avec des organisations dans les pays du Sud. Ainsi, pour la lutte contre les APE, il semblait indispensable pour les ONG françaises et belges d'intégrer des acteurs des Suds. Par exemple, l'ONG Sol s'est associée avec le ROPPA, cheffe de file pour défendre la sécurité alimentaire de la région en Afrique de l'Ouest à cette époque. Le CFSI voyait dans l'implication d'acteurs du sud une légitimation de leur plaidoyer. Dans le cadre de la campagne *L'Europe est vache avec l'Afrique*, l'absence de co-construction internationale représentait une des grandes limites de la campagne selon la directrice : « Finalement c'était une campagne très européenne. On était en lien avec SOS faim Luxembourg et SOS faim Belgique (aujourd'hui Humundi). Mais on restait entre blancs » (Directrice générale du CFSI, entretien, mars 2023)

C'est ainsi qu'en 2012-2013, l'existence d'une coalition d'acteurs ouest-africains pour protéger le lait local est apparue au CFSI comme une opportunité de coordonner une campagne pour dénoncer les effets des politiques européennes au travers d'un discours ouest-africain : un plaidoyer « au service des acteurs [pour arrêter] de parler à leur place » (Directrice Générale CFSI, entretien, mars 2023).

> *« C'est au travers de séminaire de « capitalisation » dans différentes villes ouest-africaines qu'on a rencontré des partenaires et on a voulu se faire leur écho. On s'est alors rapproché de l'APESS en 2016. Ils commençaient à*

préparer leur campagne Mon lait est local. » (Directrice Générale du CFSI, entretien, mars 2023)

Le CFSI a alors pris connaissance des études sur le lait, portées par le Gret, qui avaient été commandées par Oxfam Afrique de l'Ouest dans le cadre de la campagne *Mon lait est local.* L'organisation a ensuite voulu s'associer aux forces en présence pour construire la campagne *N'exportons pas nos problèmes* :

« Il fallait réunir toutes ces forces en présence. N'exportons pas nos problèmes*, c'est Oxfam Belgique et SOS faim et en France, le CFSI a essayé de s'entourer d'organisation membres et non membres : CFDT, Guinée 44, Commerce équitable France, la Confédération paysanne ou encore la Fnab [Fédération nationale de l'agriculture biologique]. […] L'idée c'était que tous ces contacts qu'on avait dans différents réseaux, il fallait les intégrer, C'est comme ça que ces membres extérieurs ont pu rejoindre cette organisation. »* (Responsable Plaidoyer du CFSI à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

Ce cadrage, qui lie les problèmes des agriculteurs français et européens avec les problèmes des agriculteurs des Suds, a également des racines profondes dans le mouvement agricole français. Dès les années 1950, les jeunes agriculteurs modernisateurs français de la Jeunesse Agricole Chrétienne apprenaient à développer « citoyenneté mondiale », en prenant du recul sur leur propre condition et en découvrant les réalités vécues par les agriculteurs du monde. Ils affirmaient alors une « responsabilité » envers les pays dits sous-développés et se considéraient comme porteurs de progrès, en partageant leurs savoirs avec leurs homologues à l'étranger (Purseigle, 2005). Cette dynamique est bien présente en France encore aujourd'hui au travers de différentes associations paysannes qui promeuvent le développement agricole par l'échange de techniques et d'expériences entre paysans du Nord et du Sud comme l'Association française de développement international (Afdi).

C'est cette conscience des interdépendances Nord-Sud, que l'on retrouve aussi très fortement dans la Confédération paysanne (Purseigle, 2005), qui a encouragé certains acteurs du monde agricole à rejoindre la coalition *N'exportons pas nos problèmes*. Lors des manifestations dans les années 2010, le président actuel de l'APLI, alors qu'il manifestait pour

le droit des éleveurs français et européens à vivre de leur métier, avait remarqué la présence d'homologues éleveurs africains venus soutenir leur manifestation. Aujourd'hui, il explique que c'est en discutant avec eux qu'il a découvert l'impact des politiques européennes sur les pays ouest-africains.

> *« Ce qui m'avait interpellé c'était que nous, on était en train de faire une manifestation. J'étais juste militant, on essayait d'avoir une meilleure rémunération et on voyait se profiler la fin des quotas laitiers en Europe. A l'époque, on avait balancé 30 000 L de lait sur le Parlement européen à la lance à incendie. Et contre toutes attentes à ce moment-là, en tant que jeune qui se lançait dans le métier d'éleveur laitier, j'étais hyper surpris de voir qu'il y avait, présents à côté de nous, des représentants des filières agricoles d'élevages d'Afrique de l'Ouest qui n'étaient pas là pour nous engueuler mais pour nous féliciter et nous encourager à la mobilisation et à continuer ce qu'on avait fait en 2009. »* (Président de l'APLI et éleveur laitier, entretien, mai 2025)

Sensible à la cause des éleveurs ouest-africains, les considérant comme des homologues, il a alors réalisé que la surproduction déjà responsable selon lui des conditions précaires des éleveurs laitiers en Europe, entrainait aussi une concurrence sur le marché international. Vendu à des prix si faibles, ce lait tirait vers le bas l'ensemble du marché laitier et mettait en situation de concurrence extrême les éleveurs ouest-africains.

> *« A un moment donné vu qu'on faisait du stockage de lait en Europe, il fallait déstocker, nous on avait été avec l'EMB dans les dépôts de stockage européen. On n'était pas contre, quand il reste de la poudre, de stocker. Mais ça reste des denrées qui lorsqu'elles sortent sur le marché viennent replomber les prix. […] Quand à un moment donné il y a de la surproduction – il faut que ça ressorte et quand ça ressort, soit ça fait baisser les prix sur le marché européen, soit lorsque ça ressort sur le marché africain, ça inonde ou ça habitue les gens et ça fait disparaitre les filières locales parce que ce n'est pas cher. Pourquoi ? Parce que c'est du trop-plein et parce qu'il faut s'en débarrasser. Car au bout d'un an, le stockage ça coute et ils sont prêts à dire bon même si on perd de l'argent, il faut s'en débarrasser sinon ça va*

nous couter sur le long terme et donc on en est arrivé à des trucs un peu fous. » (Président de l'APLI et éleveur laitier, entretien, mai 2025)

4.4. La naissance de la campagne N'exportons pas nos problèmes

Ainsi, forte de cet historique, la campagne *N'exportons pas nos problèmes* est lancée en 2019, portée par une large coalition d'ONG et d'organisations européennes de producteurs, mais aussi des organisations paysannes ouest-africaines présentes dans *Mon lait est local.* Par un travail de co-construction menée par Oxfam Belgique, SOS faim en Belgique (qui a partagé le même responsable plaidoyer) et le CFSI en France, la campagne mettait en avant le lait comme « le nouvel exemple de l'absurdité du système agro-alimentaire » européen.[53]

4.4.1. La co-construction d'un message collectif

Le message porté collectivement par *N'exportons pas nos problèmes* reposait sur la critique d'un système de production laitier européen intensif, sur-productif, qui desservait à la fois les producteurs européens et ouest-africains. La campagne élargissait alors le cadrage préalablement opéré par les acteurs de *Mon lait est local* et défendait la double souveraineté des agriculteurs européens et ouest-africains face à la logique productiviste européenne. L'exemple des poudres MGV devenait alors représentatif de l'absurdité du système que dénonçait la coalition : un produit issu de la surproduction laitière, issue elle-même des politiques laitières européennes, qui ne permettait pas aux éleveurs européens de suffisamment valoriser leur travail et pénétrait les marchés ouest-africains trop facilement à cause de la faiblesse des barrières douanières. Ce produit, vendu en Afrique de l'Ouest à « un prix inférieur d'au moins 30% par rapport au lait local »[54] inondait les marchés ouest-africains mettant en péril les fébriles filières laitières locales tout en masquant les difficultés structurelles de l'élevage laitier européen. Le témoignage d'un agro économiste de l'ONG nigérienne Karkara, participant à une prise de parole conjointe de l'AFDI et de l'ONG Guinée 44 pour mettre en avant les interdépendances laitières entre le Nord et le Sud lors du Salon international de l'élevage (SPACE) en 2022, illustre bien ce message :

[53]SOS Faim, N'exportons pas nos problèmes, Dossier Trimestriel N°7, Mars 2019, p.1
[54]N'exportons pas nos problèmes, Dossier « N'exportons pas nos problèmes », avril 2019, p.21,

> *« Le problème c'est que les éleveurs français ont une capacité de production que n'ont pas les africains, ils ne sont aidés par rien. La poudre de lait assassine la filière. La situation actuelle revient à tirer sur les agriculteurs locaux qui n'ont ni arme ni protection. »* (Ingénieur agro-économiste du Niger, Observation terrain SPACE, septembre 2022)

Deuxièmement, la campagne accusait aussi les politiques européennes d'être incohérentes. Le sujet de la cohérence des politiques avec le développement économique et des pays du Sud faisait partie des réflexions européennes, comme en témoignent des documents de travail de la Commission.[55] L'Union européenne est ainsi tenue de veiller à ce que ses politiques soient cohérentes avec les Objectifs de développement durable (ODD) en particulier ceux relatifs à l'éradication de la pauvreté (ODD 1), à la sécurité alimentaire (ODD 2), à la santé (ODD 3), à la croissance économique et au travail décent (ODD 8), à l'innovation et aux infrastructures durables (ODD 9) ainsi qu'à la consommation et production responsables (ODD 12).[56]Selon la campagne, l'Europe desservait ces finalités via sa politique de promotion agricole. L'exemple d'un projet du Cniel financé à 80 % par l'UE pour promouvoir les produits laitiers français au Sénégal et dans trois autres pays d'Afrique[57] était mis en avant pour illustrer cette incohérence. Les ONG reprochaient que le Cniel avait identifié comme des "menaces" le développement de la filière locale (par exemple, la production locale de yaourts ou de crème) dans son projet, confirmant une logique de concurrence frontale.

Troisièmement, la campagne pointait du doigt les multinationales et leur éthique en revendiquant que certaines trompaient les consommateurs ouest-africains avec du « faux lait »[58] présenté dans des emballages ne mentionnant pas la présence de matières grasses végétales et affichant des éléments graphiques laissant penser qu'il s'agissait de produits laitiers, voire de produits laitiers locaux. Si au début de la campagne les éléments sur la santé ont pu également être mis en avant, le discours s'en est éloigné car aucune étude scientifique n'a pu attester

[55] Document de travail de la Commission sur la cohérence des politiques pour le développement du 28 janvier 2019 (SWD (2019)0020)
[56] Les objectifs de développement durable du programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations unies à atteindre au niveau mondial, et en particulier les objectifs 1, 2, 3, 8, 9 et 12 à savoir «pas de pauvreté», «faim zéro», «santé», «développement économique», «industrie et infrastructures» et «consommation responsable», https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf
[57] Cniel, Note concernant la promotion des produits laitiers en Afrique, Décembre 2018
[58] CFSI, Fondation de France, Roppa, Le scandale du faux lait en poudre européen, Article présenté lors du festival Alimenterre, 2023

l'existence de risque sur la santé par la consommation des poudres MGV. A la marge, on retrouvait aussi l'argument environnemental associé à l'utilisation d'huile de palme :

> *« La composition de ces produits issus de mélanges diffère de celle des produits laitiers sur deux points : les constituants de la matière grasse (composition en acides gras) ; et les facteurs de goûts (liés notamment à la composition en acides gras). En l'état actuel des connaissances, il n'est pas possible de prouver que ces produits ont un impact sur la santé, dans la mesure où les huiles végétales font elles aussi l'objet de consommation. Cependant, la consommation de ces produits de substitution peut donner lieu à des déséquilibres nutritionnels pour les personnes pour lesquelles l'ensemble des constituants du lait (et notamment les matières grasses) sont nécessaires d'un point de vue nutritionnel. C'est le cas par exemple des nourrissons. De tels risques nécessitent d'être mieux évalués. Enfin, l'usage d'huile de palme pose des questions environnementales qui justifieraient que des labels durables ou responsables soit utilisés par les fabricants de poudre de lait ré-engraissée. »* [59]

4.4.2. Un message adopté de manière plutôt consensuelle mais qui n'était pas exempt de tension

Le message porté par la campagne a été adopté de manière plutôt consensuelle. De fait, comme nous l'avons montré, il reposait sur un cadrage interprétatif déjà établi entre les différentes organisations et causes du mouvement. Le président de l'APLI, organisation qui a intégré en dernier le collectif grâce à l'EMB, se souvient même s'être étonné qu'une telle campagne puisse exister sans qu'il n'y ait été associé dès le début. Selon lui, la nature militante et les valeurs que défendait l'association étaient bien connues du CFSI et d'Oxfam, avec qui il avait déjà milité pour des causes communes par le passé.

Les coordinateurs de cette campagne se sont félicités du caractère co-construit de la campagne et de ses messages. C'était important pour Oxfam et pour le CFSI de ne pas parler à la place des acteurs du Sud, mais aussi de ne pas parler à la place des producteurs laitiers

[59] Alternatives agroécologiques et solidaires, Protéger le lait local d'Afrique de l'Ouest du dumping des poudres de lait de l'UE, 2020, p.3

européens. Le responsable du plaidoyer du CFSI reconnaissait que la présence de certains membres dans ce collectif était très stratégique. Au-delà de gagner en légitimité, elle leur permettait l'accès à des ressources ou à des réseaux pertinents pour la réussite de la campagne. Par exemple, la présence de la CFDT (syndicat de salariés représenté dans le collectif du CFSI) permettait d'avoir un pied dans les entreprises. De même, l'implication des ONG belges ou du Gret a permis à la campagne de profiter de leurs réseaux et carnets d'adresses. Enfin, l'EMB était identifié par les acteurs de la campagne comme un allié qu'il fallait avoir de son côté en raison de sa force de mobilisation pour des manifestations médiatisées :

> *« Ils sont présents dans 16 pays. Quand on lance la campagne NPNP en avril 2019, la présence de l'EMB c'est important car au-delà des pays France Belgique de NPNP, c'est 16 pays. Et puis c'est la capacité de mobiliser des tracteurs, des vaches. Pour une manifestation et pour un visuel plus médiatique c'est aussi important. »* (Responsable plaidoyer du CFSI à l'époque de faits, entretien, mai 2025)

Bien que la campagne *N'exportons pas nos problèmes* ait été portée par un message globalement consensuel, des désaccords ont néanmoins pu mener à la sortie d'organisations, à l'image de l'Association française pour le développement à l'international (AFDI). Connue dans le monde agricole et laitier national, elle rassemble d'anciens professionnels du secteur laitier qui œuvrent pour créer des échanges entre éleveurs du Nord et du Sud à travers des mobilités ou des partenariats techniques. L'AFDI joue aussi un rôle actif dans la sensibilisation des coopératives et laitières françaises à la situation des producteurs ouest-africains en valorisant la parole des producteurs du Sud. Historiquement membre du CFSI, l'AFDI a pris ses distances avec le collectif et notamment avec la campagne *N'exportons pas nos problèmes,* jugeant son nom trop clivant et l'accusant de faire des raccourcis auxquels l'AFDI n'adhérait pas.

> *« Avec le recul, déjà, le titre avait posé problème même au sein du CFSI. A l'époque on avait l'AFDI qui était membre du CFSI et qui disait : « oui mais une fois de plus on accuse les producteurs ». Ils l'avaient vu comme ça. Nous quand on disait l'Europe c'était les institutions européennes et non les personnes. »* (Directrice générale du CFSI, entretien, mars 2023)

Malgré tout, l'AFDI est restée une ressource pour la campagne. L'ONG a ainsi contribué à une étude sur les « initiatives territoriales lait » (un projet financé en 2020 dans le cadre de la campagne, visant à sensibiliser les futurs professionnels laitiers aux enjeux des filières du Sud et à inciter les professionnels en activité à s'engager pour la cause). Toutefois, la convention qui encadrait cette collaboration précisait explicitement que l'AFDI n'adhérait pas à la campagne. Ce point était fondamental pour l'ONG car elle est composée en grande partie d'anciens professionnels du secteur laitier et s'inscrit dans une démarche de co-construction avec ces derniers. Cette posture l'obligeait à rester mesurée et accuser frontalement les producteurs et transformateurs européens aurait pu compromettre sa légitimité auprès d'eux et l'exclure des espaces de discussion, notamment des conseils d'administration où elle est invitée. Enfin, cela aurait pu lui faire perdre une partie des financements qui permettent son fonctionnement.

4.4.3. Les réactions des acteurs politiques et des firmes multinationales à la campagne **N'exportons pas nos problèmes**

La campagne *N'exportons pas nos problèmes* était largement dirigée vers les politiques publiques européennes, et dans un deuxième temps vers les multinationales. Le dialogue s'est d'abord fait avec les autorités européennes, dans la volonté d'impacter les privés via un changement de la régulation. Ce n'est qu'à la suite d'un manque de réponse des autorités publiques que la coalition s'est tournée vers les entreprises multinationales.

La campagne *N'exportons pas nos problèmes* a débuté par une manifestation en avril 2019, menée par la coalition épaulée par l'European Milk Board, devant la Commission européenne à Bruxelles. Grâce aux actions de l'EMB et de ses contacts, le dialogue s'est enclenché avec les trois directions générales ciblées : la DG Agriculture et développement rural (Agri), la DG Commerce et la DG des partenariats internationaux (INTPA).

Dans un premier temps, les DG Commerce et Agri ont réfuté les accusations de la coalition. Elles ont tout d'abord nié l'existence du problème (l'écoulement de poudres MGV européennes en Afrique de l'Ouest) :

> *« Eux disaient : « mais regardez les volumes de poudre de lait entier n'explosent pas, les volumes de poudre de lait écrémé sont en croissance*

mais on ne voit pas de changement radical, et vous me dites qu'il y a un impact majeur sur le terrain ? On ne comprend pas d'où vient la différence de perception ». » (Responsable plaidoyer d'Oxfam Belgique, entretien octobre 2023)

Face à cela, la coalition a mis en avant que ces poudres n'étaient pas dans le radar des statistiques européennes étant donné qu'il n'existait pas de code douanier propre à ce produit. Elle a dirigé leur lutte vers les autorités publiques belges (compétentes pour les questions agricoles européennes) afin que la transparence soit faite, en intégrant l'identification de ces flux dans le mandat de l'Observatoire européen des marchés laitiers. Elle obtiendra gain de cause en 2020, avec la mise ne place d'un code de nomenclature spécifique aux poudres de lait MGV.

Malgré cette victoire, le manque d'intérêt des DG Agri et Commerce pour le sujet de l'impact des exportations européennes sur les filières laitières ouest-africaines n'a pas étonné les organisations porteuses de la campagne. Les DG avaient bien conscience que leur critique sur le lait incarnait une critique globale de la politique européenne, et que céder sur le lait remettrait en question l'entièreté de la politique commerciale et agricole européenne. Phil Hogan, à l'époque Commissaire européen à l'Agriculture et développement rural disqualifiait le témoignage des militants l'accusant de n'être que « Fake news et désinformation »[60]. Il argumentait en expliquant que seul un infime pourcentage de poudre de lait écrémé européenne était destiné à l'Afrique de l'Ouest. De plus, selon lui, les accords de partenariat économiques entre l'UE et les pays africains offraient aux gouvernements africains la possibilité de maintenir ou de réintroduire des droits de douane sur les produits agroalimentaires européens, et permettaient donc à ces pays d'avoir le contrôle de leurs marchés. Pour lui, il était donc de la responsabilité des acteurs ouest-africains de protéger leur marché. Il soutenait que l'introduction de matières grasses végétales dans le lait était un moyen d'offrir des produits plus abordables aux consommateurs africains et que la coalition, en voulant lutter contre l'envoi de poudres MGV, soutenait « une politique de la famine »[61]. Il concluait que le rôle des DG était de soutenir les acteurs industriels européens pour un commerce compétitif et que la survie des producteurs de lait européens dépendait de leur accès aux marchés africains.

[60] APESS, Lettre de réponse à Phil Hogan Commissaire européen à l'Agriculture, https://www.apess.org/a-monsieur-phil-hogan-commissaire-europeen-a-lagriculture/, consulté en juin 2025
[61] *Ibid*

Les coalitions *Mon lait est local* et *N'exportons pas nos problèmes* ont réfuté ces arguments dans une lettre de réponse écrite par la responsable plaidoyer de l'APESS. Elles ont d'abord insisté sur la responsabilité de l'Union Européenne en s'appuyant sur les données de l'institution elle-même, qui contredisaient les affirmations du commissaire quant aux quantités de poudres écrémées envoyées en Afrique de l'Ouest. Elles ont également mobilisé les travaux du Cirad et du Gret pour justifier l'impact que posaient les poudres MGV sur le développement des filières locales. Enfin, elles revendiquaient que contrairement aux propos tenus par le commissaire, l'augmentation des exportations européennes ne s'était pas accompagnée d'une amélioration de la situation des éleveurs européens. Dans cette lettre, elle caractérisait la politique agricole commune européenne de politique « *qui pousse à produire toujours plus au prix le plus bas, menant à des crises de prix successives* » [62].

Seule la DG INTPA, en charge de la politique de coopération internationale et de développement, s'est montrée intéressée par le problème posé par la coalition et a provoqué une réunion en février 2020 réunissant multinationales et acteurs de la coalition pour initier des discussions. Lors de cette réunion, la coalition a pu initier le dialogue avec les multinationales comme Nestlé ou avec des lobbys des entreprises laitières comme European Dairy Association (EDA) ou Food Drink Europe (FDE). De ces échanges, les membres de la coalition se souviennent que le contact n'était pas évident. A l'exception de cette rencontre, les ONG ont continué à avoir du mal à être reçues par les industriels. Oxfam et le CFSI portaient aussi un regard critique sur ces multinationales laitières. Elles les trouvaient opaques, communiquant beaucoup mais ne divulguant que très peu d'informations sur leurs activités laitières en Afrique de l'Ouest. Lors de la réunion organisée par la DG INTPA, le responsable plaidoyer d'Oxfam Belgique se souvient que la politique de communication de ces entreprises les empêchait de rentrer dans un réel dialogue avec les ONG :

> *« C'était une réunion de travail avec 35 personnes, avec la DG INTPA, DG Trade, des parlementaires et des interlocuteurs de toute l'Afrique de l'Ouest qui prennent la parole. Un représentant d'Arla [multinationale danoise] présente l'impact de son travail sur la collecte de lait au Nigéria et revendique un impact en termes d'emplois : 67 emplois. Pour les acteurs de l'Afrique de l'Ouest présents, c'était assez choquant de revendiquer un bénéfice de 67 emplois autour de la transformation par rapport au millier de*

[62] *Ibid*

> *familles d'agropasteurs qui dépendent du lait local. Je n'ai jamais pu assister à un dialogue qui dépasse les enjeux de communication et qui m'explique concrètement les freins du développement du lait local […] Là-dessus ce serait intéressant d'entendre les industriels et d'avoir des échanges entre les industriels qui partagent leurs bonnes pratiques et leurs défis. Or ce sont beaucoup les ONG et les acteurs de la recherche qui mènent ce travail-là. »* (Responsable plaidoyer de Humundi anciennement SOS Faim, entretien, octobre 2003)

Pour rassurer les multinationales, la responsable plaidoyer de l'APESS expliquait : « On n'est pas contre les exportations vers l'Afrique de l'Ouest, nous ce qu'on souhaite c'est qu'elles viennent compléter et ne pas handicaper la production locale. » (Responsable plaidoyer de l'APESS, entretien, octobre 2023). Face à cela, le responsable plaidoyer du CFSI se souvient de réponses de la part des multinationales qui revendiquaient de mettre en place ce genre de solutions sans pour autant être capables d'entrer dans le détail. Malgré tout, à la suite de ces réunions, la coalition a compris qu'il existait un point de compromis à tirer avec les multinationales autour du discours « compléter mais ne pas nuire. » (Responsable plaidoyer du CFSI à l'époque des faits, entretien, juin 2025)

La plupart de multinationales étaient surprises qu'on puisse les accuser d'être néfastes pour les populations à qui elles vendaient leur produit. La majorité de entreprises et des lobbys présents dans ces discussions ont défendu l'intérêt du lait réengraissé en matières grasses végétales. Jukka Likitalo, secrétaire général du lobby des exportateurs de produits laitiers EUCOLAIT, par exemple, a souligné que ces produits répondaient autant à une exigence de prix qu'à un critère de qualité car ils se conservent plus longtemps que le lait frais en Afrique de l'Ouest où les climats sont chauds et où les réfrigérateurs sont rares. Il a donc présenté les exportations européennes de produits laitiers comme étant vertueuses vis-à-vis de la sécurité alimentaire de la région ouest-africaine. Le COPA-COGECA a revendiqué l'importance de l'export pour la santé économique des acteurs la filière laitière européenne, soutenant la stratégie de l'Europe de financer des programmes de communication dans des marchés porteurs pour le commerce laitier. Les entreprises belges se dédouanaient de toute responsabilité en affirmant que leurs poudres MGV étaient d'une qualité supérieure à d'autres et qu'elles n'avaient donc aucune raison d'en avoir honte. Une réaction que j'ai pu retrouver fréquemment chez les industriels que j'ai interviewés : ces derniers tombaient des nues face aux accusations

portées par la coalition ou les ONG de manière générale qui accusaient leurs produits d'être néfastes pour la population ouest-africaine :

> *« Je n'ai jamais eu de lobby quel que soit le pays où je suis allé qui m'a dit : on ne prend plus la MGV car c'est anti je ne sais pas quoi, ça donne du cholestérol, mon gamin a eu de l'urticaire ou machin ou truc. Donc tout le discours des fameux Oxfam et consœurs pour moi c'était assez choquant parce que je n'ai jamais entendu de retours négatifs de ce genre. »* (Ancien Directeur Exports Afrique Moyen-Orient Glambia et Hochwald, entretien octobre 2023)

De même, la coalition a tenté d'établir un contact avec l'interprofession laitière belge qui s'est soldé par un échec à cause de sa filiation avec le syndicat laitier minoritaire du pays. Finalement, seule l'interprofession laitière française (le Cniel) a ouvert le dialogue avec les acteurs de la coalition, allant jusqu'à publier un engagement en faveur de la cause et leur proposer de participer à une table de concertation. Tout le second chapitre cherchera à expliquer les raisons de cet engagement.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a rendu compte de l'évolution des cadrages interprétatifs associés au commerce international de poudre de lait, dans sa relation au développement de la filière laitière en Afrique de l'Ouest. Il a identifié un premier cadrage porté par les organisations de producteurs ouest-africaines s'opposant aux importations de lait en poudre, dans la continuité de luttes anciennes contre le libre-échange et la remise en cause des règles du commerce international jugées injustes pour les pays du Sud. La coalition *Mon lait est local* bien qu'issue en partie de ce cadrage ancien a ensuite été vectrice d'une transformation du cadre d'interprétation du problème. Dans sa campagne, la défense du lait local ne reposait plus uniquement sur une logique de résistance aux importations, mais sur une critique de l'incohérence des politiques publiques ouest-africaines et sur un objectif de structuration de filière. Dans ce nouveau cadre, l'accusation a été tournée de façon prioritaire vers les importations de poudres de lait réengraissées. En outre, elle a établi que les importations européennes pouvaient, sous certaines conditions, être envisagées non plus comme une menace mais comme une composante de la solution. Enfin, la mobilisation *N'exportons pas nos problèmes* a opéré une extension de ce cadre. Alors que la campagne précédente s'adressait principalement aux décideurs ouest-africains et mettait l'accent sur la valorisation de la production laitière locale, les ONG et syndicats européens ont élargi la focale pour interroger explicitement la responsabilité des politiques publiques européennes et des multinationales laitières. Ainsi, tandis que *Mon lait est local* se concentrait sur la défense du « lait local », cette nouvelle coalition a dénoncé le modèle économique européen fondé sur l'exportation d'excédents issus de la production laitière européenne et fragilisant les filières locales ouest-africaines.

Cet exemple témoigne de la pertinence d'un cadre d'analyse de l'action collective sensible à la dialectique dynamique de cadrages successifs (Benford & Hunt, 2001). Il montre d'une part comment les cadres se sont reconfigurés au gré des contestations internes aux différents mondes de production laitiers ouest-africains, débattus dans les arènes de discussion ouvertes par Oxfam Afrique de l'Ouest. D'autre part, il nous a permis de suivre des processus de recadrage suscités par les réactions extérieures, comme notamment celui généré par le discours d'impuissance des responsables politiques ouest-africains face à la campagne *Mon lait*

est local. Cette dernière contestation a redessiné les frontières de la cause, l'exportant en quelque sorte vers l'Union Européenne.

Au-delà des stratégies de cadrage interprétatif portées par les acteurs, nous avons pu voir que certains éléments de l'environnement ont favorisé et configuré l'émergence de cette cause. L'existence de structures d'opportunité (Eisinger, 1973), en l'occurrence le lancement d'un plan d'investissement dans la filière laitière ouest-africaine, a ainsi offert aux ONG et aux OP ouest-africaines l'occasion d'investir une tribune pour faire valoir leur conception de la production locale. Ensuite, l'existence d'une mobilisation ouest-africaine a donné la légitimité à la coalition européenne de porter le message « N'exportons pas nos problèmes » auprès des politiques au Nord.

Enfin, ce chapitre a aussi montré, surtout dans ses dernières pages, le faible impact des deux campagnes étudiées. Ainsi, malgré la puissance didactique que représentait le cas du lait, l'implication d'un grand nombre d'acteurs, notamment ouest-africains, et la légitimité offerte par les recherches scientifiques sur lesquelles s'appuyaient les revendications des coalitions, ces deux mobilisations n'ont pas réussi à obtenir un impact politique important. Le problème porté par la campagne a été contesté à la fois par les pouvoirs publics européens (DG Commerce et DG Agri) mais aussi par les multinationales. D'une façon générale, comme nous le verrons dans le second chapitre, si le problème des interdépendances laitières entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest a été cadré et continue de l'être par les mobilisations d'un certain nombre d'acteurs, ce problème n'a pas réussi à s'imposer comme un véritable problème public dans les pays européens. Il constitue aujourd'hui un sujet qu'on pourrait caractériser de niche, connu seulement de certaines parties de la population et notamment des franges les plus investies dans quelques mouvements militants. Il est donc curieux de voir que ce sujet est apparu comme une priorité de la filière laitière française dans sa démarche de responsabilité sociétale collective. Le second chapitre va s'attacher à mieux comprendre les raisons de cet engagement.

ENGAGEMENT 8

ENJEUX : À l'export, la stratégie des opérateurs français pour les pays en voie de développement, s'oriente vers des produits à valeur ajoutée. Il s'agit d'être en complément de l'offre locale et non en concurrence. La filière souhaite que les efforts soient poursuivis en ce sens pour permettre le développement des filières laitières locales.



Page présentant l'engagement « Export durable » dans le rapport RS *France Terre de Lait* 2020 du Cniel

Chapitre 2

La genèse de l'engagement de l'interprofession laitière pour la promotion d'un « Export durable »? De l'absence de la « demande marché » au rôle des entrepreneurs institutionnels

En 2018, le Cniel publiait ses huit « engagements » constituant la toute première démarche de Responsabilité Sociétale (RS) de la filière laitière française « France Terre de Lait » (Tableau 5). Cet événement est original, en comparaison de la publication d'une politique RS que pratiquent d'ores et déjà nombre d'organisations du secteur laitier. Le Cniel est un organe collectif, qui regroupe dans son conseil d'administration des représentants élus des différents « collèges professionnels ». Au sein de ce conseil, ces représentants s'accordent et prennent des décisions pour le futur de la filière. Ainsi lorsque l'interprofession parle, elle le fait au nom de « la filière laitière française ». Cette démarche RS n'est pas celle d'une entreprise en particulier, ni même d'entreprises de même métier puisque le Cniel est ce qu'on pourrait à la suite de Ahrne & Brunsson, (2005) appeler une « méta-méta organisation », une organisation qui rassemble des organisations regroupant des organisations de l'élevage (Fédération nationale des producteurs de lait, Confédération paysanne, Coordination rurale), de l'industrie privée et coopérative (Fédération nationale de l'industrie laitière, la Coopération laitière) et de la distribution (Fédération du commerce agricole, Fédération du commerce et de la distribution, Fédération des Fromagers de France, Restau'Co, Syndicat national de la restauration collective, Agores). Lorsque l'interprofession choisit de « s'engager » au travers de huit « engagements », ces derniers doivent présenter un intérêt stratégique pour la filière dans sa globalité, sans porter atteinte aux intérêts individuels des différents collèges ou de leurs membres. Ajoutons que lorsque l'interprofession prend la parole, son mandat est de toucher trois cibles : 1) la société civile, notamment au travers de publicités, de campagnes de communication qui valorisent « les produits laitiers », 2) le gouvernement et les journalistes, au travers de prises de parole publiques, de communiqués de presse ou de réunions politiques et enfin 3) l'ensemble des acteurs de la filière, au travers de salons professionnels, des échanges de courriels, ou en mandatant des acteurs pour transmettre les informations.

Pour comprendre la naissance de cette démarche RS, il est important de revenir au contexte de sa création et aux motivations de sa rédaction. En 2017, le Cniel a été invité par le gouvernement français à participer aux Etats généraux de l'alimentation. Ce chantier annoncé par le Ministre de l'Agriculture de l'époque comme le « Marshall de l'Alimentation » (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022) était une étape pensée comme indispensable par le gouvernement pour permettre aux acteurs français de

l'alimentation de répondre aux « nouvelles attentes des consommateurs »[63]. En octobre 2017, le président Macron a demandé à chaque représentant d'interprofessions françaises d'éditer un plan stratégique à cinq ans expliquant comment chaque filière pourra assurer une « transformation de son offre » afin d'être à la « hauteur des goûts [des] concitoyens ou des défis à l'international »[64]. Ce travail, attendu avant la fin de cette même année, a poussé les acteurs de l'interprofession laitière dans une période de travail intense.

A cette même période, le Cniel cherchait à se repositionner stratégiquement au sein de la filière laitière française car depuis 2008, l'interprofession n'avait plus de fonction de diffusion des prix à la production, jugée contraire au droit de la concurrence. La demande politique leur est alors apparue comme l'opportunité d'être « un lieu de prise en compte des enjeux pour que les acteurs de la filière se projettent ensemble dans l'avenir » [65]. Le Cniel se voulait l'acteur fédérateur de la stratégie de responsabilité collective de la filière laitière française. Ensuite, depuis quelques années, l'ensemble de la filière essuyait des attaques d'organisations de la société civile sur des sujets relatifs à l'élevage, des attaques parfois ressenties comme « injustes » car en décalage avec ce que les professionnels laitiers considéraient comme « la réalité agricole » (Responsable RS du Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023). Enfin, l'interprofession y voyait une opportunité économique. En effet, des études visant à caractériser les attentes des multinationales vis-à-vis de leurs achats de produits laitiers avaient mis en avant une série de critères (provenant de leur propre stratégie RS) que devaient respecter les produits laitiers pour être intégrés à leur recette. Pour le Cniel, cela justifiait que la filière française s'engage publiquement dans une démarche nationale intégrant ces critères pour satisfaire ces débouchés et tenir face à la concurrence à l'international.

En raison du consensus nécessaire à leur validation, beaucoup des huit engagements énoncés dans la démarche collective étaient déjà présents dans les stratégies RS d'entreprises laitières françaises. Néanmoins, contrairement aux sept autres engagements, l'engagement n°8, « Promouvoir un export français durable dans le respect des filières locales et des cultures

[63] Emmanuel Macron, Discours de Rungis sur l'avenir de l'agriculture, 11 octobre 2017, https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/10/11/discours-du-president-de-la-republique-aux-etats-generaux-de-l-alimentation

[64] Emmanuel Macron, Discours de Rungis sur l'avenir de l'agriculture, 11 octobre 2017, https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/10/11/discours-du-president-de-la-republique-aux-etats-generaux-de-l-alimentation

[65] Cniel, La démarche de responsabilité sociétale, dossier spécial,s.d.

alimentaires », était absent des stratégies RS individuelles des acteurs laitiers français. Cet enjeu qui n'était affiché par aucun acteur de la filière laitière française comme prioritaire a pourtant été présenté par l'interprofession comme un des huit enjeux prioritaires du secteur laitier français. Cela est d'autant plus étonnant que le Cniel n'a pas vocation à être coercitif, c'est-à-dire à contraindre les acteurs du lait à des actions qu'ils n'ont pas eux-mêmes choisies. Si cet engagement n'était présent dans aucune stratégie RS individuelle, la question se pose alors de savoir s'il est source de contraintes, s'il peut amener à changer les pratiques des acteurs concernés. Au vu de ce raisonnement, il est finalement tentant de n'y voir qu'une pure déclaration d'intention, sans visée autre que celle d'améliorer l'image de la filière.

Tableau 5 : Engagements de la démarche France Terre de Lait sélectionnés par le Cniel en 2018

1) Améliorer la capacité de la filière à rémunérer l'ensemble de ses acteurs
2) Améliorer les conditions de travail pour l'ensemble des acteurs de la filière pour une filière attractive
3) Evaluer le bien-être des troupeaux laitiers et améliorer les pratiques si nécessaire
4) Améliorer le bilan carbone de la filière laitière
5) Garantir l'absence de résidus d'antibiotiques dans le lait et poursuivre la lutte contre l'antibiorésistance
6) Renforcer la sécurité sanitaire
7) Informer sur la place essentielle des produits laitiers dans une alimentation équilibrée et sur leurs modes de production
8) Promouvoir un export français durable dans le respect des filières locales et des cultures alimentaires

L'objectif de ce chapitre est de comprendre comment s'est construit ce huitième engagement collectif et sur quoi repose sa contrainte. Ces deux questions peuvent être appréhendées au prisme des travaux sur les entrepreneurs institutionnels. En sociologie et en sciences de gestion, les entrepreneurs institutionnels sont définis comme des acteurs individuels ou collectifs capables de créer ou de modifier les institutions qui structurent le champ organisationnel dans lequel ils agissent (Hardy & Maguire, 2017). L'enjeu est alors de saisir les propriétés (positions, motivations, ressources, *etc*.) de ces acteurs (Battilana, 2006; DiMaggio, 1988) mais aussi de restituer comment ils s'y prennent pour parvenir à peser sur les règles du

jeu de leur secteur professionnel ou de leur marché (stratégies d'alliances, contestation des croyances qui fondent les institutions existantes, appui sur des événements exogènes venant remettre en question la stabilité des institutions, etc.) (Fligstein, 1996; Lawrence & Suddaby, 2006; Rao et al., 2003). Cette perspective a déjà été mobilisée pour comprendre les dynamiques de développement de la responsabilité sociale (Brown et al., 2009; Déjean et al., 2004). L'accent a alors été mis sur le rôle de l'Etat et des mouvements sociaux comme aiguillons à l'introduction de ces nouvelles normes (Gond et al., 2011; K. Weber et al., 2008). Mais il a aussi été beaucoup mis en avant la capacité des entreprises concernées à intégrer les nouveaux impératifs institutionnels de la RSE dans des actions qui ne remettent pas profondément en cause leurs modes de fonctionnement et leurs objectifs économiques (Edelman 1992 voir aussi, avec d'autres perspectives théoriques Boltanski et Chiapello 1999; Bosvieux-Onyekwelu et Boussar 2022).

Pour expliquer le processus de mise à l'agenda de cet engagement singulier, et avancer sur la démonstration de son caractère « improbable », quatre temps vont marquer mon exposé. Après avoir exposé ma méthodologie (section 1), j'expliciterai les caractéristiques que partagent les sept premiers « engagements » RS associés au contexte des EGA (section 2). Puis je décrirai la spécificité du huitième « engagement » et le rôle d'un acteur intermédiaire entre le monde du lait et le monde associatif dans sa mise à l'agenda sur la place interprofessionnelle (section 3). Je continuerai en expliquant le rôle qu'ont joué des acteurs de l'interprofession pour amener ce sujet à être bien accueilli lors de leur conseil d'administration (section 4). Enfin j'aborderai la manière dont certains acteurs du Cniel et les ONG ont travaillé et travaillent encore pour construire la légitimité interprofessionnelle de cet enjeu et lui permettre de coexister avec les autres enjeux de filière plus consensuels (section 5).

1. Méthodologie du chapitre 2

Pour répondre aux deux questions de ce chapitre, je m'appuie sur un corpus de 33 entretiens semi-directifs réalisés avec des acteurs de la filière laitière française (responsables RSE d'entreprises et de coopératives, responsables d'achat, représentants de fédérations professionnelles, etc.), des membres du Cniel (directeur général, cadres du service de veille et de prospection, directeur des affaires publiques, responsable de panels et d'études, responsable RS, cadres relais interprofessionnels) et des parties prenantes externes (cabinet de conseil, agence de communication, membres d'ONG) (Tableau 6). Ces personnes ont assisté à la naissance ou accompagné le développement du huitième engagement. J'ai initié le processus d'échantillonnage lors du Salon international de l'agriculture 2022 durant lequel j'ai rencontré un grand nombre de professionnels du secteur laitier et noué des contacts. Cela a simplifié la prise de rendez-vous avec les professionnels. J'ai été amenée à rencontrer de nouveaux acteurs soit sur recommandation directe d'enquêtés précédents, soit parce que ces derniers étaient nommés ou évoqués dans les discours comme des interlocuteurs pertinents. Cette méthodologie en « boule de neige » a été particulièrement adaptée au réseau relativement restreint, et peu accessible de l'extérieur, que constituent les professionnels du secteur laitier français. J'ai poursuivi les entretiens jusqu'à atteindre un « point de saturation », c'est-à-dire lorsque les propos recueillis n'apportaient plus d'éléments nouveaux sur le processus de mise à l'agenda de l'engagement en faveur de l' « Export durable ».

Tableau 6 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 2

Poste	**Structure**	**Age**	**Date de l'entretien**	**Durée de l'entretien**
Responsable RS à l'époque des faits	Cniel	35	Septembre 2023	1h00
Responsable RS	Cniel	50	Avril 2022	1h30
Directrice des relations extérieures à l'époque des faits	Cniel	36	Avril 2022	2h00
Directrice des affaires publiques	Cniel	50	Mai 2022	2h10
Responsable des études	Cniel	60	Mai 2022	2h00
Cheffe de service veille documentaire	Cniel	45	Mars 2022	1h40
Veilleuse documentaliste	Cniel	35	Avril 2022	0h50
Directeur de la prospective économique	Cniel	57	Avril 2022	2h00
Directrice générale	Cniel	45	Septembre 2023	1h00
Directrice communication internationale	Cniel	35	Avril 2022	1h00
Directeur Pôle marketing et communication	Cniel	50	Avril 2022	1h00
Directrice environnement	Cniel	40	Mai 2022	1h10
Responsable de l'Observatoire Cniel des habitudes alimentaires (OCHA)	Cniel	45	Juin 2022	1h15
Responsable des affaires économiques	Association de la transformation laitière française (ATLA)	30	Mars 2022	1h40
Responsable Hygiène – Sanitaire - Export	ATLA	50	Avril 2022	1h00

Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits	Fédération nationale des industries laitières (FNIL)	62	Mai 2022	2h36
Ingénieur de production laitière	Savencia	47	Mars 2023	3h30
Responsable RSE Amont Lait	Danone	35	Avril 2022	0h50
Responsable des achats	Bel	40	Septembre 2022	1h00
Responsable juridique et des relations institutionnelles	Fédération nationale des producteurs laitiers (FNPL)	50	Avril 2022	1h10
Vice-présidente à l'époque des faits	FNPL	50	Mai 2022	1h10
Responsable RSE	Sodiaal	32	Avril 2022	1h15
Responsable de production laitière	Agrial	55	Juillet 2022	1h15
Responsable compliance	Agrial	40	Novembre 2022	1h15
Responsable Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE)	La coopération laitière	30	Juin 2022	1h00
Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier	Guinée 44	63	Mai 2022	1h40
Responsable plaidoyer à l'époque des faits	CFSI	62	Avril 2025	2h00
Animatrice	AFDI Normandie	45	Juillet 2022	1h15
Cheffe de projets senior	Cabinet de conseil Transitions DD	30	Avril 2022	1h00
Directrice associée	Cabinet de conseil Transitions DD	50	Avril 2022	1h00
Directeur commercial	Agence de communication Mccann Dakar	30	Mai 2022	1h00
Directrice de l'agence de communication	Agence de communication Mccann Dakar	45	Mai 2022	1h00

J'ai complété ce corpus par des observations de terrain réalisées lors de trois salons professionnels (Tableau 7). Ces observations m'ont permis de prendre du recul sur la place qu'occupait le huitième engagement dans les discours des professionnels laitiers relativement aux sept autres. J'ai suivi les acteurs lors de représentations publiques mais aussi lors de réunions privées et plus stratégiques. Ces terrains m'ont permis de m'immerger dans le sujet en entrant dès le début de ma thèse dans le terrain professionnel laitier français, m'introduisant à différents professionnels du secteur. Cela a simplifié l'obtention de mes résultats dans la suite de mon travail.

Tableau 7 : Liste des observations de terrains utilisées dans le chapitre 2

Lieu	**Type d'échange**	**Acteurs présents**	**Date**	**Durée**
Salon international de l'agriculture	Discussion avec des membres de l'interprofession laitière. Présentation de la feuille de route du Cniel relative à la démarche France Terre de Lait (sur les sujets relatifs à l'environnement et au bien-être animal)	Membres de l'interprofession, professionnels laitiers de la coopération, de l'industrie laitière et de la production laitière, ONG environnementales et relatives au bien-être animal	Mars 2022	2 semaines
Salon international de l'élevage	Suivi des ONG AFDI Normandie et Guinée 44 dans la sensibilisation des acteurs laitiers relativement à l'enjeu « Export durable ». Présentation Cniel, AFDI, Guinée 44 sur l'enjeu « Export durable »	ONG Guinée 44, ONG AFDI Normandie, Membres de l'interprofession laitière, professionnels laitiers	Septembre 2022	1 semaine
Salon international de l'alimentation	Observations et conférences à destination des professionnels. Discussions acteurs laitiers et économiques sur les enjeux de la	Industriels laitiers, *Traders* et Distributeurs de produits laitiers	Octobre 2022	4 jours

	commercialisation de produits laitiers sur les territoires Afrique et Moyen-Orient			

Enfin, j'ai analysé des documents RS publiés par l'interprofession, les entreprises laitières et les coopératives françaises (rapports RSE, rapports d'activité et rapports intégrés des entreprises, sites web professionnels), ainsi que des documents de plaidoyer d'acteurs de la société civile.

Le codage des matériaux de terrain m'a permis d'approcher la mise à l'agenda de l'engagement « Export durable » comme un processus se rapprochant de l'idée de création institutionnelle portée par des entrepreneurs institutionnels. J'ai alors consacré un second temps de mon travail à la lecture de travaux académiques en lien avec ces sujets et consolidé mon analyse dans cette perspective.

2. Sept « engagements » qui naissent du plan filière et de la « demande marché », un huitième plus singulier

Dans cette section nous verrons le rôle des Etats généraux de l'alimentation dans la construction de la démarche RS du Cniel. En retraçant l'émergence des enjeux de filière, nous constaterons le point commun des sept premiers « engagements » : ils renvoient tous à des actions qui ne montrent pas d'innovation (2.1.) et qui sont guidées par ce que le Cniel perçoit comme des attentes du marché (2.2.). Enfin, nous expliciterons le caractère particulier du huitième engagement (2.3.).

2.1. Sept « engagements » collectifs préexistants et mis en avant par le plan de filière

En 2017, les États généraux de l'alimentation ont poussé l'interprofession laitière à produire, dans l'urgence et sous l'impulsion politique de l'Élysée, un plan de filière structuré. Si le processus politique était inédit, le contenu du plan s'est appuyé largement sur des actions déjà existantes dans la filière. En effet, dès leur annonce, ces États généraux ont été perçus comme un moment structurant par l'interprofession laitière. Cette dernière a compris que derrière ces assises se profilaient les prochaines lois agricoles, et elle ne voulait pas manquer l'opportunité d'y faire entendre ses intérêts :

> *« En juin j'entends parler des assises de l'alimentation, et en août, branle-bas de combat, il y a des places à répartir et là tout le monde veut en être. C'était quand même le premier temps fort du gouvernement de Macron, il a lancé ça comme le Marshall de l'alimentation et derrière sa volonté c'était les lois Egalim. Donc il fallait en être pour pouvoir peser, influencer. »*
> (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022)

Par la suite, lors de son discours à Rungis, Emmanuel Macron a interpellé les interprofessions et leur a demandé de produire un plan de filière sur cinq ans. Pour l'interprofession laitière, cette injonction a représenté une opportunité de se repositionner dans la gouvernance de la filière, alors qu'elle avait perdu son rôle de fixateur de prix en 2008. « C'était quand même très nouveau, on a demandé aux interprofessions, qu'on voyait peu dans un champ politique et médiatique, de sortir des stratégies de filière à horizon cinq ans »

(Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022). Même aujourd'hui, malgré l'existence du plan de filière, le Responsable RS du Cniel le reconnaît « On n'a pas un pouvoir d'action extraordinaire » (Responsable RS Cniel, entretien, avril 2022).

La demande du président a imposé aux interprofessions de produire leur plan de filière en seulement deux mois. Face à ce défi, elles ont été guidées par l'Elysée leur pointant une méthodologie et des items de travail. En parallèle, le Cniel s'est inséré dans une dynamique collective interprofessionnelle via le CLIAA [66], un espace informel de coordination entre interprofessions. Ce lieu d'échange leur a permis de décrypter ensemble la commande présidentielle, de partager des méthodes de travail et de s'assurer que leurs réponses soient alignées avec les attentes de l'Élysée.

Enfin, le Cniel a activé une forte mobilisation interne : une équipe projet a été constituée autour des directions clés (RS, économie, relations extérieures…), et les chefs de services ont été sollicités pour ressortir tous les dossiers en cours. L'idée n'était pas de créer *ex nihilo* des projets de filière, mais bien de faire le tri dans ce qui existait déjà, d'en extraire ce qui pouvait être valorisé à l'échelle de la filière et de le reformuler dans une logique stratégique à cinq ans. « Ce n'était pas le moment de tout réinventer » (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022)

> *« C'était tellement précipité. On le faisait en même temps qu'on avançait. […] l'équipe projet était un pool plus rétréci de collaborateurs. Il y avait la responsable RS, la responsable des études, la DG, le Directeur économie et territoires[67] et la Directrice des relations extérieures. On travaillait sur les projets qui étaient ressortis par les équipes du Cniel. On était beaucoup à réfléchir à ça, il y avait tous les chefs de services : les représentants environnement, bien-être animal, etc. […] Aux équipes on a dit : c'est le moment de sortir tous les dossiers des cartons et on a fait des workshops sur tous les dossiers sur lesquels il nous semblait pertinent de poursuivre le travail. […] On devait bien être 40 à réviser le tableau. On prenait ceux qui avaient des dossiers qu'ils pensaient pertinents pour le projet France Terre*

[66] Comité de liaison des interprofessions agricoles et agroalimentaires regroupant 13 interprofessions de filières animales et végétales

[67] Appelé « Directeur de la prospective économique au Cniel » lors des entretiens effectués durant la thèse, ayant changé de poste au début de la thèse

de Lait. » (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022)

En l'espace de deux mois, le Cniel a produit le « plan de filière » du secteur laitier sur cinq ans : *France Terre de Lait*. Ce document posait les bases d'une stratégie de « *création de valeur* » [68] fondée sur une démarche RS collective, structurée autour de thèmes dits « précompétitifs ». Selon les professionnels, ces sujets étaient fédérateurs à l'échelle de la filière car ils dépassaient les intérêts individuels des entreprises. C'était notamment le cas de la sécurité sanitaire car selon les professionnels interviewés, une crise dans ce domaine, même chez un seul acteur, pouvait rejaillir sur l'ensemble de la filière, y compris sur ses concurrents.

« Les enjeux précompétitifs se positionnent avant le compétitif et impactent toute la filière, c'est quelque chose sur lequel on a tous intérêt à travailler ensemble. » (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

A l'image du plan de filière dans lequel elle s'insère, la démarche RS ne visait pas à innover. Elle reposait sur les constats du plan de filière et portait le même nom : *France Terre de Lait*. Pensée comme un socle commun, elle avait pour objectif d'offrir un cadre minimal partagé par tous les acteurs de la filière laitière. Elle ne remplaçait pas les démarches individuelles bien établies des grandes entreprises pionnières, mais visait à accompagner les structures plus modestes, souvent moins outillées, pour qu'elles puissent elles aussi s'inscrire dans une dynamique RSE.

« La démarche RS filière doit être complémentaire des démarches RS individuelles, elle doit être socle. […] Le Cniel veut fournir cette offre à ses adhérents : si vous êtes un acteur de la filière, ce rapport RS, a minima, c'est le vôtre. » (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022)

De leur côté, les grandes entreprises, peu concernées par cette offre commune, ont laissé l'interprofession porter cette démarche sans s'y opposer, comprenant qu'elle n'interférait pas

[68] Cniel, France Terre de Lait, Plan de la filière laitière, décembre 2017, https://presse.filiere-laitiere.fr/assets/plan-filiere-laitiere-decembre-2017-5c8b-ef05e.html

avec leurs propres stratégies. En réalité, encore aujourd'hui, peu d'entre elles connaissent même le contenu de la démarche **France Terre de Lait**.

2.2. Sept « engagements » poussés par une logique de marché

Sept des engagements présents dans cette démarche RS au-delà de ne pas être innovants à l'échelle de la filière sont le reflet de ce que le Cniel et les industriels laitiers percevaient comme les « attentes du marché ». Les acteurs interprofessionnels mettent aujourd'hui en avant que l'accord politique pour cette démarche reposait sur la volonté de faire rayonner les qualités du lait français à l'international, à l'image de ce qu'avait pu faire l'Irlande avec sa démarche *Origin Green* (Encadré 13). L'objectif était clair : produire un document de référence capable de démontrer, pour chaque litre de lait français, un haut niveau de qualité répondant aux exigences des grands acheteurs mondiaux.

> *« On voulait montrer les garanties et la haute qualité du lait français. Quand des grosses entreprises, comme par exemple Mars, cherchent du lait en poudre qui sera mis dans leur barres Mars, ce sont des contrats énormes. Et on n'avait pas de descriptif pour vanter les mérites du lait français. Alors que l'Irlande l'avait. C'est sur ça qu'on a eu l'accord de notre conseil d'administration pour cette démarche RS. »* (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022)

Ainsi, comme sa PDG l'écrivait dans le rapport d'activité de 2018 du Cniel [69], le Cniel s'était engagé dans une démarche RS dans l'objectif de « créer de la valeur » et « d'exprimer la haute qualité du lait et des produits français en France et à l'international » [70].

[69] Cniel, *Le Cniel en action*, Rapport d'activité annuelle, 2018
[70] Des termes empruntés à la commande présidentielle exprimée lors des Etats Généraux de l'Alimentation en 2017 selon les professionnels interviewés

Encadré 13 : La démarche collective* Origin Green *de l'Irlande

Le Board Bia est un organisme créé par le parlement irlandais dans les années 1990 dont la vocation est de valoriser la qualité des produits irlandais de l'élevage, des produits horticoles et des produits de la mer. En 2012, il a lancé la démarche *Origin Green.*

Ce programme est parfois présenté comme le premier programme de durabilité au monde impliquant l'ensemble d'un secteur agro-alimentaire national. Ainsi c'est l'ensemble des acteurs de la chaîne d'alimentation (gouvernement, secteur privé, agriculteurs, transformateurs, restauration et distribution) qui se sont réunis autour d'objectifs mesurables « respectueux de l'environnement et au service des communautés locales » [71]. Cette démarche fixe l'objectif de réduire l'impact de l'ensemble du secteur agroalimentaire du pays, en s'insérant dans la philosophie du développement durable. Elle se donne trois objectifs [72] : promouvoir sur le marché international des produits de qualité d'origine irlandaise, créer un lien de confiance entre les fournisseurs et les consommateurs, et diffuser les bonnes pratiques durables de l'élevage, de l'horticulture et de la pêche

Pour améliorer sa légitimité, cette démarche s'insère dans le programme *Food Wise 2025* : un programme de la FAO (Food and agriculture organization) qui vise à transformer l'industrie agroalimentaire irlandaise sur 10 ans et à renforcer les « garanties de durabilité »[73] de la croissance de la production irlandaise. Le programme s'aligne aussi sur le pacte mondial des Nations Unies.

Origin Green se décline en fonction des différentes filières et des positions des acteurs dans la chaîne de valeur. Ainsi, les producteurs affiliés au programme sont audités tous les 18 mois sur des sujets tels que les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des nutriments, la gestion des prairies ou la sécurité des exploitations agricoles. Les transformateurs et distributeurs doivent intégrer leur programme de développement durable quinquennal dans la charte *Origin Green* et s'engager à respecter des objectifs propres à *Origin Green*.

[71] Board Bia, Origin Green, https://www.bordbia.ie/industry/origin-green/, Consulté en mars 2025
[72] Bipiz, Origin Green (Bord Bia), la charte de développement durable qui engage 60 000 éleveurs et 450 industriels irlandais, https://www.bipiz.org/fr/bonnes-pratiques/origin-green-bord-bia-la-charte-de-developpement-durable-qui-engage-60-000-eleveurs-et-450-industriels-irlandais.html, Consulté en mars 2025
[73] Department of Agriculture, Food and the Marine, Food Wise 2025, Plan implementation,s. d.

Les membres de ce programme sont mis en avant sur le site d'*Origin Green* au sein d'un annuaire, leur permettant de profiter de la réputation vertueuse de cette démarche.

Pour identifier les éléments susceptibles de conférer de la « valeur » au lait, le Cniel s'est appuyé à la fois sur une veille sociétale approfondie et sur l'analyse des attentes du marché international. À travers son « Comité prospectif enjeux sociétaux » et l'Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires (OCHA), composés d'économistes, de sociologues, d'anthropologues et de spécialistes de la veille, il avait capté les « signaux faibles » émergeant de « la mise sur écoute de la société » (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022). Au travers d'études, de panels, les veilleurs avaient suivi des baromètres consommateurs sur le long terme afin de comprendre l'évolution de la perception des produits laitiers par les citoyens. L' « objectif est de faire émerger des signaux faibles et de voir dans ces signaux ceux qui peuvent un jour s'installer et devenir de vraies thématiques qui vont impacter la filière et la société en général » (Responsable de l'OCHA, entretien, juin 2022). En parallèle, le Cniel avait également réalisé des « *benchmarks* » des cahiers des charges et des exigences des grands acheteurs internationaux – des industriels de l'agroalimentaire majeurs – dans le but de cerner précisément les critères de qualité attendus. Aujourd'hui, ces données stratégiques sont toujours collectées et permettent encore au conseil d'administration du Cniel de redéfinir les thématiques de travail prioritaires, et notamment de valider des campagnes de communication destinées à contrer les dynamiques pouvant fragiliser la réputation du lait auprès des consommateurs.

> *« C'est en 1990 que [les études consommateurs] sont devenues un outil de pilotage des campagnes de communication. Elles servent aussi à construire les politiques comme la politique RS depuis les EGA. […] C'est extrêmement fondamental car nos stratégies de communication appuient là où il y a des baisses de consommation. On identifie des publics sensibles. Par exemple, on avait observé que les jeunes générations sautent de plus en plus souvent les petits déjeuners. Or, notre produit qui est le lait est très présent au petit déjeuner, donc mécaniquement on observe des baisses de consommation du lait. »* (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022)

De plus, comme nous l'avons expliqué, les engagements présents dans la démarche RS de filière ont en commun d'être des enjeux déjà présents dans les stratégies RS individuelles

des grands industriels laitiers. Or, les entreprises privées comme les coopératives laitières sont sensibles à ce qu'elles disent être la demande des « consommateurs français », considérant que le client a un pouvoir considérable. La directrice des affaires publiques du Cniel l'explique dans des termes très forts :

> *« Finalement c'est le client qui a le vrai pouvoir de vie et de mort vis-à-vis d'un élevage. C'est lui qui achète les produits. On est dans une économie de marché. »* (Directrice des affaires publiques Cniel, entretien, mai 2022)

Ainsi, les entreprises qui se sont lancées dans la création d'une démarche de RS l'ont fait dans un premier temps parce qu'elles ont senti qu'« il fallait rassurer le consommateur » (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022). C'est aussi ce dont témoigne cet extrait d'entretien :

> *« Les entreprises qui ont des marques à défendre ont vite compris que ça ne suffisait pas de mettre une prairie, un pommier et un camembert sur l'emballage, mais que le consommateur attendait autre chose de l'entreprise. C'est comme ça que la RSE est née. Mais c'est aussi pour faire du business, pour ne pas perdre de parts de marché c'est aussi pour continuer à conforter sa marge nette. Il y a un double ressort : ce ressort éthique qui doit exister mais aussi ce ressort de consolider sa marge nette. »* (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, juillet 2022)

2.3. Un huitième engagement qui échappe aux logiques des sept premiers

Le huitième engagement ne répond pas aux logiques qui régissent les premiers engagements. Notons tout d'abord, que le sujet de la durabilité des exports était au moment de son adoption par le Cniel absent des rapports RSE des entreprises laitières françaises. Ce sujet ne constituait donc pas une priorité de responsabilité sociétale pour les membres de la filière laitière. Ainsi, contrairement aux autres engagements qui se font la synthèse des projets antérieurement menés dans le secteur, celui-ci ne faisait (et ne fait toujours) trace nulle part ailleurs : ni dans le positionnement antérieur de l'interprofession, ni chez les professionnels laitiers français.

Au-delà de ne pas préexister au plan de filière, les enjeux relatifs aux exportations au sein du secteur laitier et plus largement au niveau du secteur agroalimentaire français reposaient sur un paradigme opposé à celui de l'engagement finalement pris par le Cniel. Si la question des exportations a été effectivement abordée durant des travaux sur les plans de filières, celle-ci s'inscrivait dans une logique de promotion des produits français à l'international. Ainsi, les discussions lors de la table ronde des Assises de l'alimentation en 2017 étaient intitulées « Conquérir de nouvelles parts de marché sur les marchés européens et internationaux et faire rayonner l'excellence du modèle alimentaire et le patrimoine alimentaire français en France et à l'international ». Elle mettait l'accent sur les performances à améliorer : « par rapport à nos concurrents, la France souffre d'un déficit de culture de l'exportation : seules 25 % des entreprises agroalimentaires françaises exportent contre 75 % en Allemagne » [74]. Dans le compte rendu de ces discussions, quelques points font mention de précautions vis-à-vis des exportations : « Il ne s'agit pas, ou plus, de se projeter à l'international avec le seul objectif de dégager des excédents du marché français mais bien de s'inscrire dans une démarche de réponse à la demande et aux besoins des clients internationaux, en forte croissance, y compris en matière sociétale, environnementale et sanitaire » [75]. Pour autant, les objectifs discutés lors de ces échanges demeuraient largement centrés sur le développement des exportations françaises, avec une attention prioritaire portée à la conquête de nouveaux marchés et à la valorisation économique du modèle agroalimentaire national. Le responsable du plaidoyer du CFSI, ayant participé à ces discussions, témoigne de l'ambition exportatrice des professionnels de l'agroalimentaire :

> *« Il y avait deux ONG, une personne de la Confédération [paysanne], puis des professionnels et la FNSEA. On intervenait mais ils se croyaient entre eux. On entendait un discours de vérité : ah oui, mais il faut chasser en meute pour conquérir les marchés ! Il n'y avait aucune préoccupation sur l'impact social ou environnemental que peuvent avoir les exportations dans des pays*

[74] Assemblée nationale, fiche conclusive - Comment conquérir de nouvelles parts de marché sur les marchés européens et internationaux et faire rayonner l'excellence du modèle alimentaire et du patrimoine alimentaire français ? en France et à l'international ? Octobre 2017, https://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffEco/egalim-atelier4.pdf, p.2

[75] Assemblée nationale, fiche conclusive - Comment conquérir de nouvelles parts de marché sur les marchés européens et internationaux et faire rayonner l'excellence du modèle alimentaire et du patrimoine alimentaire français ? en France et à l'international ? Octobre 2017, https://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CAffEco/egalim-atelier4.pdf, p.2

qui ne leur rapportent pas non plus un chiffre d'affaires considérable. » (Responsable plaidoyer à l'époque des faits, entretien, avril 2025)

L'absence de cet engagement dans les rapports RSE s'expliquait par sa complexité et le fait qu'il ne constituait pas une demande du marché. En comparaison du sujet du bien-être animal, qui incarnait le mieux la « logique marché » des sept engagements de filière, le huitième n'était pas un sujet facilement compréhensible par le grand public et ne pouvait donc constituer une demande des « citoyens consommateurs ». Les acteurs du service de la veille du Cniel étaient très clairs sur ce point :

« Ce n'est pas un sujet qui est appropriable par le grand public […]. C'est un sujet des parties prenantes, des leaders d'opinion, éventuellement des populations CSP+ qui voyagent et qui ont un rapport au monde qui n'est pas le même que pour un français moyen. » (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022)

Même les acteurs du Cniel aujourd'hui impliqués sur ce sujet le reconnaissent : il n'était pas ressorti dans la veille média de l'interprofession. En ce sens, la question de la durabilité des exports laitiers français ne représentait pas un « sujet de société ».

3. Un huitième engagement porté par un acteur entre le monde du lait et le monde des ONG

Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, la question de l'impact des exportations laitières européennes sur le développement des filières locales n'est pas nouvelle dans le monde militant. Pour autant, cette mobilisation de la société civile ne suffit pas à expliquer pourquoi l'interprofession laitière a choisi d'en faire un engagement RS. Pour comprendre sa mise à l'agenda au sein de l'interprofession, nous allons nous intéresser au rôle d'un acteur intermédiaire, situé à la croisée du monde laitier et du monde associatif (3.2.). Mais avant cela, je vais décrire d'où il vient : d'une frange d'acteurs du monde laitier français sensible aux questions soulevées par le huitième engagement (3.1.).

3.1. Des professionnels laitiers sensibles aux questions de solidarité internationale

Si le sujet de « l'Export durable » ne bénéficie pas d'une large médiatisation et est très mal connu des professionnels du monde du lait, il existe tout de même certains d'entre eux qui sont sensibles à ce sujet. Je vais mettre en avant les similarités de ceux que j'ai rencontrés. Il s'agit de membres de la filière laitière française ou d'anciens membres, certains étant maintenant retraités. Ils y ont fait leur carrière, sont généralement fils ou filles d'éleveurs laitiers ou ont été éleveurs laitiers. Ces acteurs connaissent très bien ce qu'ils appellent « les réalités terrain ». Autrement dit, ils savent comment fonctionne le secteur : quels sont ses enjeux, ses aspects techniques, quelles sont ses contraintes, quel est le rôle des différents acteurs et leurs leviers d'action. Ces professionnels, qui ont relayé les campagnes de la société civile dans le monde du lait, portent les valeurs de la « coopération », de la « solidarité » et les incarnent depuis de nombreuses années. Ils ont en commun de vouloir « s'engager ». Lors des entretiens, ils relient ces valeurs à leur socialisation familiale.

> *« Je suis né dans une famille qui avait le sens du collectif, de l'engagement. Mes parents avaient des responsabilités professionnelles, associatives, politiques… »* (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022)

Selon une employée du Cniel, le monde du lait est particulièrement attaché à ces valeurs, déjà de par le produit qui a « une grande symbolique » (Directrice des affaires publiques, entretien, mai 2022) : l'alimentation de l'enfant. Mais aussi parce que le dans le secteur laitier français, il y une idée de « coopération » très marquée notamment au sein de la Jeunesse agricole chrétienne (JAC) dont les valeurs fédèrent de nombreux laitiers. C'est une idée que j'ai pu retrouver dans le discours d'anciens éleveurs engagés dans l'AFDI lors du SPACE (le salon international de l'élevage) à Rennes en septembre 2022. Selon eux, le fait que la JAC ait pu intervenir dans la formation d'agriculteurs a porté ces « valeurs de solidarité » dans le métier d'éleveur (Secrétaire général de l'AFDI Normandie, observation de terrain – SPACE, septembre 2022). Puis, comme les éleveurs sont amenés à prendre des postes d'élus, des postes de décisionnaires dans des organisations de producteurs, ils ont pu contribuer à sensibiliser d'autres producteurs sur ces questions de solidarité mais aussi sur les actions menées par certaines ONG, dont l'AFDI.

> *« Au sein du Cniel, il y a le collège des producteurs. Il est héritier de fondements autour des questions de coopération. Il y a un côté très jeunesse agricole chrétienne. Nos décideurs, les éleveurs, les responsables syndicaux sont issus d'une culture où la coopération est porteuse de sens. Il y a l'AFDI, l'ONG Fert. Il y a une mouvance de l'ordre des convictions personnelles portées par ces décideurs laitiers qui ont des mandats dans les organisations professionnelles mais qui peuvent aussi avoir d'autres mandats dans des associations. C'est quelque chose de très fort mais qui ne se dit pas, qui se perçoit. »* (Directrice des affaires publiques Cniel, entretien, mai 2022)

Ces professionnels tiennent aussi cette volonté de s'engager de voyages, de missions à l'étranger qui leur ont apporté en plus « une ouverture d'esprit » (Ingénieur de production laitière Savencia, entretien, mars 2023). Ils ont mené ces voyages avec la Coopération française, ou l'Association française des volontaires du progrès, ou bien ce sont des expériences professionnelles dans des institutions agricoles qui leur ont permis « d'ouvrir les yeux » sur d'autres réalités du terrain. Durant ces voyages ils ont mené des actions de solidarité au travers de missions d'enseignement ou de coopération. Ils mettent en avant l'importance de ne « pas transposer le modèle français » sur un autre continent (Ingénieur de production laitière Savencia, entretien, mars 2023).

Aujourd'hui, ces acteurs œuvrent dans des ONG de solidarité (comme l'AFDI, le CFSI ou Guinée 44). Ce ne sont pas des acteurs décisionnaires au sein du Cniel et de ses collèges, leur pouvoir réside dans leur légitimité au sein du secteur laitier à parler des enjeux de développement dans les pays du Sud. Ils peuvent alors servir de relais d'information venant de ces pays ou d'ONG de solidarité internationale et font des ponts entre le monde associatif et les membres du Cniel. Ce sujet, ils en sont convaincus, porte un intérêt *pour l'avenir de la production laitière française aussi bien dans son aspect moral que stratégique :* « Ce problème des exportations durables, j'étais persuadé que c'était un sujet qu'il fallait que le Cniel prenne en main. » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022).

3.2. Le rôle d'un acteur entre le monde du lait et de la solidarité internationale dans la mise à l'agenda de l'engagement « Export durable »

En interrogeant les acteurs de l'interprofession sur l'émergence du huitième engagement dans les discussions du Cniel, plusieurs de nos interviewés mentionnent l'action d'un ancien professionnel de la filière laitière maintenant président d'une ONG de solidarité internationale. Selon eux, il a été à l'impulsion de sa mise à l'agenda au niveau de l'interprofession en trouvant à l'intérieur du Cniel des relais qui ont ensuite pu porter le sujet au niveau du conseil d'administration.

Cet ancien professionnel de la coopération laitière, apprécié de ses pairs dans l'interprofession, avait déjà identifié au cours de sa carrière le Cniel comme un outil de mise en relation qui mettait autour de la table « des gens d'horizons très différents » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022). Selon lui, les réunions organisées par le Cniel lui avaient permis par le passé de mieux appréhender certains sujets complexes, de profiter du point de vue des élus représentants des différentes familles professionnelles et des apports techniques de nombreux experts (experts du Cniel, de la FNIL ou encore des experts techniques de la coopération laitière).

> *« Le fait que le Cniel organise ces réunions avec autour de la table, ces gens qui défendaient des intérêts différents, qui avaient des visions différentes, c'est ça qui permet de se forger sa propre idée. J'ai nourri beaucoup de questions qui me paraissaient simplistes au départ et dont j'ai découvert la complexité. Et pour pouvoir avancer sur ces dossiers, il me fallait une très*

bonne expertise technique ; il fallait comprendre les tenants et les aboutissants et c'est cette diversité de personnes autour de la table au Cniel qui était très importante. » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022)

Il avait d'ailleurs repéré que par le passé le Cniel, par son travail en collectif, avait permis « d'anticiper des préoccupations nouvelles » et donc d'éviter aux acteurs de la filière de réagir en urgence et de les « subir ». Ainsi, il était certain que le Cniel était l'acteur à solliciter pour avancer concrètement sur le sujet des exportations durables.

« La meilleure instance pour sensibiliser les acteurs laitiers c'est l'interprofession car on peut sensibiliser à la fois les producteurs et les transformateurs qu'ils soient coopératifs ou privés. » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022)

Cet acteur s'est heurté aux réticences d'autres acteurs militants qui percevaient le Cniel « comme un acteur qui ne souhaitait que faire de l'argent » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, juillet 2022). Il explique qu'il a mis du temps à les faire sortir de ce discours « simpliste ». Il les a alors convaincus de rencontrer les agents du Cniel et d'élaborer un dossier de plaidoyer propre au secteur laitier français plutôt que simplement européen, afin de provoquer une « prise de conscience » au niveau de l'interprofession.

Le rôle de cet intermédiaire à l'interface des mondes du lait et de la solidarité internationale dans la mise à l'agenda du sujet de l'« Export durable » doit être souligné. Issu de cette filière, il savait à qui s'adresser au sein de l'interprofession, ce qui a permis à son association de s'impliquer là où d'autres ONG étaient absentes. En effet, bien que les ONG aient été consultées dans le cadre des Assises de l'alimentation, elles ont été écartées lors des quelques mois d'élaboration de la stratégie RS et du plan de filière. La présence de cette ONG dans les couloirs de la Maison du lait doit à la légitimité personnelle de son représentant, perçu comme un interlocuteur connu et crédible par les acteurs de la filière, au-delà de sa simple appartenance au monde associatif.

« Ce qui est indéniable c'est que, connaissant la filière laitière, il savait auprès de quelle porte taper. Les ONG avaient été vachement associées aux Egalim. Quand les plans de filières ont été confiés aux interprofessions, elles

savaient qu'il y avait un enjeu au niveau des interprofessions mais elles ne pouvaient pas y rentrer, c'est la seule ONG que j'ai vue au moment où on construisait la RS et les plans de filière, il n'y avait plus de discussion avec elles à ce moment-là. On en a enclenché par la suite dans le cadre de la RS. Donc je pense que ce qui a fait la différence pour cette ONG-là, c'est d'avoir une personne qui connaissait la filière laitière, l'interprofession et qui pouvait contacter des gens qui allaient répondre, non pas parce que c'était une ONG mais parce que c'était quelqu'un de connu. » (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023)

Lors de cette réunion avec le Cniel, les acteurs associatifs ont mis en avant des arguments justifiant que ce sujet représentait un enjeu collectif de filière. Connaissant l'implication du Cniel dans la gestion des risques interprofessionnels, le président de l'ONG a insisté sur l'importance d'agir sur le sujet rapidement.

« Je leur disais : si vous ne le prenez pas en main, demain vous allez le subir et je pense qu'il vaut mieux l'anticiper que de le subir. Si vous le subissez, vous êtes uniquement sur la défensive tandis que lorsqu'on l'anticipe on peut être un acteur et faire évoluer le dossier. » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, mai 2022)

En parallèle, le sujet a su trouver des oreilles attentives à l'intérieur du Cniel. De nombreux acteurs interviewés en conviennent, la RS est souvent une affaire de personnalités et certains sujets peuvent s'infuser chez certaines personnes car ils viennent en résonance à des valeurs et des intérêts personnels. Dans ce cas précis, deux acteurs du Cniel, la responsable RS et le directeur économique, ont été réceptifs au discours de l'ONG. Tout d'abord parce qu'ils n'étaient pas complétement profanes du sujet. Tous deux se souvenaient de critiques formulées par le passé à l'encontre des exportations françaises dans les pays du Sud. Ainsi, pour eux, le sujet « faisait sens ».

« Ça me rappelait cette campagne d'une ONG de solidarité internationale dans les couloirs du métro parisien il y a quelques années. Sur les affiches, on voyait un homme africain très amaigri dans un champ avec l'inscription

> *« Tu mangeras quand tu seras compétitif »*[76]*»* (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

De plus, ces deux professionnels du Cniel sont très ouverts à la presse et s'informent des actions RS des entreprises à l'international. Ainsi la responsable RS de l'époque m'a expliqué que la réunion avec cette ONG avait résonné avec un article de presse sur le groupe Bel qui déployait des couvertures santé pour les vendeurs de rue commercialisant leurs produits dans certains pays du Sud. Le directeur économique du Cniel, lui, collectait des informations sur les investissements des entreprises laitières à l'international et s'informait sur les démarches de segmentation. Il avait conscience qu'un sujet semblable porté par l'ONG danoise Action Aid avait touché l'entreprise Arla Foods en 2014[77].

> *« Je suis beaucoup dans l'information qualitative, je suis la presse dans plusieurs langues. Depuis 15-20 ans, je passe une demi-heure à une heure par jour à lire des articles de presse sur ce que font les entreprises à l'international en termes d'investissement. Et je regarde aussi ce qu'elles font en termes de responsabilité sociétale. »* (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

Ces deux professionnels ne sont pas décisionnaires, mais ils occupent une position intermédiaire entre le conseil d'administration et les groupes techniques. Sensibilisés par l'ONG dans le contexte où l'interprofession était en train de construire sa démarche RS, nous allons maintenant voir qu'ils ont su construire un discours et déployer des outils pour convaincre les décisionnaires.

[76] Campagne du Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, juillet 2004, https://fr.adforum.com/creative-work/ad/player/40014

[77] OECD Watch, Action Aid Denmark vs. Arla Foods, 2014, https://www.oecdwatch.org/complaint/action-aid-denmark-vs-arla-foods/

4. Les stratégies des relais de l'ONG au sein du Cniel pour porter le sujet dans l'agenda de la filière

Le sujet de l'« Export durable » est entré au Cniel par le discours d'une ONG, mais c'est par l'action de salariés du Cniel, convaincus de sa pertinence, qu'il a pu être validé par les décisionnaires laitiers et s'inscrire dans la démarche RS. Dans cette section, je vais détailler la stratégie de ces entrepreneurs institutionnels. Nous verrons qu'elle s'est appuyée sur deux types d'éléments : des éléments historiques et des éléments conjoncturels. Ainsi, parmi les éléments historiques, l'axe stratégique que représente l'export pour la filière laitière française a été mis en avant (4.1.). Ensuite, pour les éléments conjoncturels, ce sont l'ouverture au dialogue de l'interprofession depuis les Etats généraux de l'alimentation et les tensions internes entre collèges autour du partage des efforts, qui ont permis à cette question d'émerger comme un compromis interprofessionnel (4.2.).

4.1. L'export, un « axe stratégique » historique pour le secteur laitier français

Les exportations de produits laitiers représentent historiquement un grand pôle de la stratégie économique de la filière laitière française. Les économistes du Cniel qualifient l'export de « déterminant » car il permet de faire le bilan de la production d'un pays et de mesurer la compétitivité d'une filière. Historiquement, l'export occupe une place importante dans le secteur laitier français. Le président de l'interprofession l'expliquait dans le rapport annuel 2017 (année de travail sur le plan filière et la démarche RS collective) : « Avec 4 litres sur 10 exportés, l'export reste un pilier essentiel du développement de notre secteur »[78] (Encadré 14). Au sein du Cniel, les questions relatives au « soutien de l'exportation » sont donc considérées comme « un axe stratégique » du développement économique de la filière laitière française. Regroupés dans la « commission export », les experts relatifs à ces questions sont chargés de repérer les « marchés porteurs » et d'organiser des campagnes de communication pour valoriser la qualité de la production française au-delà des frontières.

[78] Cniel, Le Cniel en action, Rapport annuel 2017

Encadré 14 : La filière laitière française : une filière structurellement tournée vers l'export mais qui montre un ralentissement[79]

En 2021, la France était le deuxième producteur laitier européen juste après l'Allemagne et au 9ème rang mondial. Le pays est excédentaire en produits laitiers depuis plusieurs décennies et les exportations françaises ont eu tendance à croître de façon assez régulière. Depuis dix ans, cela se stabilise et la France exporte quatre litres de lait sur dix. Une grande partie des produits laitiers européens sont dirigés vers l'Afrique : entre 2011 et 2021, le volume des exportations européennes vers ce continent a augmenté de 81%.

Malgré tout, la production française est peu dynamique. Entre 2015 et 2021 la production laitière a baissé de 5% en France et a augmenté de 7% dans le reste de l'UE. Cela s'explique notamment par le fait que les éleveurs sont vieillissants : plus de 50% d'entre eux ont plus de 50 ans et moins d'un éleveur sur deux est remplacé.

La France se distingue de ses voisins européens, car depuis 2011 un cadre de contractualisation entre producteurs et laiteries a été rendu obligatoire par les pouvoirs publics (Dervillé, 2023). Ces contrats d'une durée minimale de cinq ans fixent à la fois les volumes de production et le prix du lait. Via cette contractualisation, l'interprofession revendique une stratégie d'ajustement des volumes de production à la demande du marché, à l'inverse d'autres pays européens comme l'Irlande et les Pays-Bas.

Le prix du lait payé aux producteurs français dépend de la part de lait exporté. Ce prix est calculé comme une moyenne qui reflète les débouchés de la laiterie. Aussi une part du prix est indexée sur le marché national, une autre sur le marché européen (prenant comme référence le prix allemand) et la dernière sur le marché à l'export via l'indicateur des cours mondiaux du beurre et de la poudre écrémée (l'essentiel de ce qui s'échange sur les pays tiers).

Ainsi, à la suite de la réunion avec l'ONG, les deux membres du Cniel sensibilisés ont fait attention à rassurer les professionnels laitiers. Grâce aux données de valorisation des

[79] Les données utilisées dans cet encadré proviennent du rapport annuel 2017 du Cniel, « Le Cniel en action » et de l'entretien du Directeur de la prospective économique au Cniel d'avril 2022

produits laitiers à l'export, le directeur économie a expliqué aux professionnels que cet « engagement » n'était pas synonyme d'un arrêt de l'activité d'export.

> *« Il y a une différence entre exports et exports. Ce sujet, ce n'était pas de blacklister des exports qui sont sains. On n'est pas contre l'échange de produits à l'international, mais on est plus dans l'idée que ça ne doit pas nuire à la production vivrière locale des besoins de base.* » (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023)

De là est né l'indicateur relatif au sujet de l'« Export durable » mettant en avant la valorisation en euros par litre des produits exportés. Selon la responsable RS de l'époque, c'était un indicateur stratégique car il mettait en lumière un levier pertinent pour renforcer l'avantage concurrentiel de la filière laitière française : privilégier l'export de produits à haute valeur ajoutée venant en complément des productions locales, plutôt que des produits bas de gamme susceptibles de fragiliser les filières laitières locales. De plus, il s'agissait d'un axe historique de la communication laitière française qui mettait régulièrement en avant son grand nombre d'appellations d'origine contrôlées et protégées. Enfin, les données économiques de cet indicateur montraient que la France n'était pas le plus mauvais élève par rapport à ses voisins européens rendant l'engagement relativement simple à tenir. C'est d'ailleurs un point que l'on retrouve aussi dans le discours de la médiatrice de la table de concertation relative à l'« Export durable » : « C'était un engagement simple pour le Cniel car la filière laitière française est plutôt bonne élève sur la question des exports […]. Le discours, c'était un peu : on peut regarder parce qu'on pense bien que chez nous la poudre MGV c'est marginal. » (Cheffe de projets senior Transition DD, entretien, avril 2022).

4.2. Une récente ouverture au dialogue de la part de l'interprofession et un intérêt de la part du collège des producteurs

Au-delà de l'attrait historique de la filière laitière française pour la question des exportations, des éléments plus actuels ont aidé les deux entrepreneurs institutionnels à plaider leur cause au sein du Cniel.

Tout d'abord, ce sujet a profité d'un climat d'ouverture de l'interprofession au dialogue avec la société civile grâce aux Etats généraux de l'alimentation. Ces derniers étaient qualifiés

par le ministre de l'Agriculture de l'époque comme « un grand temps de réflexion partagée » (Directrice des relations extérieures à l'époque des faits, entretien, avril 2022) et ont été perçus par le Cniel comme un « exercice de concertation » mettant autour de la table des « gens très différents » (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022). Les ateliers thématiques organisés à l'été 2017, ont permis de réunir autour de la table une diversité inédite d'acteurs : représentants ministériels, entreprises, ONG, associations de consommateurs et interprofessions pour réfléchir à des thématiques décidées en amont par le gouvernement pour enrichir la réflexion relativement à la volonté de « trouver de la valeur et mieux la répartir le long de la filière »[80]. Il semblerait que cette ouverture au dialogue ait survécu aux EGA et que le sujet de la durabilité des exports de lait français ait profité de cela.

> *« Je pense qu'il y a une vraie volonté d'ouverture de part et d'autre. Les interprofessions ont été de plus en plus sensibilisées depuis cinq ans. C'est l'état d'esprit des Etats généraux de l'alimentation qui ont mis autour de la table des acteurs très différents pour de nombreux sujets : des ONG, des distributeurs, des fabricants, des agriculteurs. Ça a encouragé le dialogue. »* (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

Ensuite, le sujet de l'« Export durable » a pu compter sur le soutien du collège des éleveurs au sein du Cniel et ce pour trois raisons principales. La première, comme nous l'avons expliqué plus haut, est que ces acteurs sont réputés comme particulièrement sensibles aux questions de solidarité, marqués notamment par un fort « sens du collectif » (Directrice des affaires publiques Cniel, entretien, mai 2022) .

> *« La question du collectif Mon Lait est Local venait en résonance avec des préoccupations des producteurs des coopératives. Il y a des notions de coopération qui sont culturellement ancrées dans ces acteurs. »* (Directrice des affaires publiques Cniel, entretien, mai 2022)

Deuxièmement, c'était aussi un axe qui parlait aux producteurs à la recherche d'une meilleure valorisation de leur lait. Enfin, la troisième raison tenait à la conjoncture particulière dans laquelle s'inscrivaient les discussions entre les représentants professionnels siégeant au conseil d'administration. Comme le rappelle régulièrement le Cniel, les décisions

[80] Des termes empruntés à la commande présidentielle exprimée lors des Etats Généraux de l'Alimentation en 2017 selon les professionnels interviewés

interprofessionnelles doivent reposer sur un consensus entre les différentes familles professionnelles. Or, le choix des engagements RS a rapidement suscité des tensions, en particulier de la part du collège des producteurs. Ces derniers ont perçu que la majorité des engagements reposaient essentiellement sur leurs épaules, impliquant ainsi des efforts supplémentaires de leur part alors que très peu d'actions reposaient sur les collèges de la transformation. Cette orientation a été d'autant plus mal accueillie qu'elle s'inscrivait dans le contexte des lois Egalim, censées améliorer leur rémunération. Face au risque de ne pas parvenir à un accord sur la formalisation de cette démarche RS de filière, et en l'absence de propositions engageant davantage les acteurs de l'aval, l'introduction de l'enjeu lié aux exportations est apparue comme une solution stratégique. Elle permettait de rééquilibrer la répartition des engagements entre les différentes familles professionnelles. Le huitième engagement a ainsi servi de levier de compromis pour maintenir la cohésion interprofessionnelle autour de la démarche.

> *« La crainte des producteurs était qu'il n'y ait que des engagements sur l'amont à un moment où la rémunération des agriculteurs n'était pas satisfaisante. Les sujets sociétaux sur lesquels on était interpellé c'était le bien-être animal, évidemment le carbone dont la majorité des émissions vient de l'amont. [..] Donc ce qu'on allait incarner avec notre RS, c'était vu comme une liste de courses sur la production et sur les éleveurs. Il était attendu de la part des producteurs que la responsabilité repose sur toutes les familles de professions : c'était une question d'équilibre, tout le monde devait progresser sur ses pratiques. »* (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023)

Les entrepreneurs institutionnels internes au Cniel ont, grâce à cet argument, réussi à faire que le collège des éleveurs soutienne ce huitième « engagement ». Si bien que dans les mémoires des acteurs présents c'était la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) qui poussait particulièrement cet enjeu. Une représentante des producteurs lors des comités de pilotage RS nous le confirme : « dans l'idée de répartir les responsabilités, cet indicateur engageait plus les industriels et les coopératives alors que nous, on était beaucoup sollicité par ailleurs. [...]. De plus, cet indicateur impliquait une valorisation maximale de nos productions. » (Responsable juridique et des relations institutionnelles de la FNPL, entretien, avril 2022).

5. Un sujet en cours d'institutionnalisation qui continue de nécessiter un travail de légitimation

L'interprofession laitière, à travers le Cniel, n'a pas le pouvoir de contraindre directement les acteurs de la filière. Son rôle est avant tout de fédérer les différentes familles professionnelles et de porter une voix commune, en particulier dans ses relations avec les pouvoirs publics, afin de renforcer le poids politique du secteur. Dans ce cadre, la démarche RS *France Terre de Lait* s'inscrivait comme un effort collectif de positionnement, mais soulève une question centrale : quelle forme de contrainte exerce-t-elle réellement sur les professionnels ? En réalité, le Cniel ne dispose d'aucun levier coercitif sur ces enjeux. Comme le reconnaît lui-même le responsable RS actuel : « on les tient tellement peu » (Responsable RS du Cniel, entretien, avril 2022). Cette absence de contrainte se traduit par une faible appropriation de la démarche. Ce huitième « engagement » ne peut en outre s'appuyer sur des dynamiques déjà présentes dans les organisations professionnelles ou être soutenu par des pressions extérieures (marché, réglementation, opinion publique). Ce sujet nécessite donc l'implication continue de certains acteurs du Cniel et d'ONG, qui œuvrent encore à l'imposer comme une priorité stratégique de la filière laitière française.

5.1. Un sujet qui ne fait pas partie des priorités des professionnels laitiers

Il serait faux de prétendre que le monde du lait français était prêt à accueillir unanimement le sujet de la durabilité des exportations laitières françaises. En effet, ce sujet n'était et n'est aujourd'hui toujours pas un sujet prioritaire aux yeux des professionnels du lait. Celui-ci n'est même pas connu de tous les professionnels laitiers. Grand nombre de mes interlocuteurs m'ont expliqué avoir découvert le sujet au travers de la démarche RS du Cniel ou bien au travers de ma thèse.

De plus, les acteurs laitiers ne semblent pas s'accorder sur la « matérialité » de ce risque, c'est-à-dire sur sa réalité. S'il est clair pour les anciens professionnels laitiers impliqués dans des associations de solidarité que ce sujet constitue un risque réel pour l'ensemble de la filière, d'autres le remettent en question. C'est le cas de ce représentant des industries laitières qui nie l'existence d'un danger et présente le sujet comme « un courant de pensée » :

> *« Lors de cette réunion, j'ai découvert qu'il y avait tout un courant de pensée et un certain nombre d'ONG qui revenaient à la surface en s'interrogeant sinon en critiquant les exportations européennes et françaises d'ingrédients laitiers en Afrique. Avec toujours cette idée de dire : ce que vous allez exporter à des prix très compétitifs ne va pas favoriser le développement local. »* (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022)

Le fait que ce sujet ne soit pas une priorité pour le consommateur français est un argument que les industriels laitiers utilisent pour contester l'existence d'un véritable risque. De plus, certains acteurs expliquent que la France n'est pas le pays européen qui exporte le plus de produits laitiers à faible valeur ajoutée en Afrique ou encore que ce n'est pas sur ce continent que les professionnels laitiers français font le plus d'affaires. Ainsi, pour ces acteurs, l'intérêt de soutenir ce sujet n'est pas stratégique – mais « humaniste » (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023).

Ce manque de matérialité ressenti vient aussi de différences de lectures de l'enjeu. Pour certains, les exportations de produits à plus faible valeur ajoutée répondent à un besoin des populations locales et participent finalement à la lutte contre la faim dans le monde. Notons qu'un tel cadrage a été par le passé omniprésent comme nous l'avons montré dans le chapitre 1. C'est aussi une idée que nous retrouvons dans des discours RS des membres de la filière laitière : « Nous notre métier de laitier, c'est aussi de pouvoir fournir à des habitants plus pauvres, des produits laitiers qui n'ont pas de valeur excessive pour ne pas paupériser encore plus la situation. » (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022).

Au-delà de ces interrogations sur le bienfondé de cet engagement, c'est aussi sa nouveauté, son caractère inhabituel qui en complique la gestion. Si des agents du Cniel s'accordent sur son importance, ils ont encore du mal à comprendre comment le gérer. Là où l'interprofession a pu construire durant des années des discours, porter des projets et des plans d'actions pour les autres engagements RS, il n'en est rien pour ce dernier sujet. « On est conscient que c'est très important, mais on est aveugle sur le sujet » (Responsable RS Cniel, entretien, avril 2022). Ce sujet se distingue ainsi par le plan d'action restreint qui lui est associé. Celui-ci arrive à la toute fin du rapport RS de la filière et peine à occuper deux pages, là où les

autres engagements en occupent trois ou plus. Le responsable RS, le confirme : « C'est typiquement l'indicateur pour lequel notre plan d'action est très limité » (Responsable RS Cniel, entretien, avril 2022). Il est d'autant plus marquant de mettre en avant que même les acteurs qui ont amené ce sujet sur la place interprofessionnelle reconnaissent qu'ils ont tardé à le faire remonter à leur hiérarchie : « Pour preuve, moi j'étais très impliqué sur la scène internationale et pourtant je n'avais jamais pensé mettre ça à l'ordre du jour d'une réunion de la coopérative dans laquelle j'exerçais. » (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, mai 2022)

Enfin, la prévalence des autres enjeux de RS rend difficile de traiter avec attention ce sujet. D'autres enjeux prennent le devant de la scène en apparaissant pour les professionnels laitiers comme des sujets incontournables car demandés par de nombreux acteurs de la société civile et perçus comme des demandes du marché. L'ancien directeur de la Fédération des industries laitières explique :

> *« Pris dans le business au quotidien, pris dans le problème du prix du lait payé au producteur, les problèmes de non OGM, les problèmes de positionnement des entreprises sur d'autres sujets, je n'avais pas du tout travaillé la question. »* (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022)

Le fait que ce sujet ait du mal à s'imposer ressort aussi dans les rapports d'activité du Cniel. Dans les années de création de la démarche RS, nous pouvions observer l'ambivalence des discours présentant la posture de la filière laitière française face à ses exportations de produits laitiers en Afrique. En 2019, alors que le Cniel affichait clairement sur son rapport annuel une position alignée avec sa politique RS, le développement d'une campagne de promotion des produits laitiers français incluant le lait dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest de 2019 à 2021 montrait que les termes de son nouvel engagement n'étaient pas complètement intégrés par tous les services de l'interprofession.

5.2. Un engagement « très léger » qui offre néanmoins un point d'appui à ses promoteurs interprofessionnels

Les acteurs de l'interprofession sont unanimes sur le fait que l'engagement sur l'« Export durable » est aujourd'hui « très léger ». Les leviers d'actions du Cniel sont restreints car les industriels gèrent eux-mêmes leur stratégie à l'international. Le champ d'action de l'interprofession peut néanmoins inclure la mise en contact d'ONG et de professionnels laitiers lors de réunions de concertation. Ainsi le Cniel laisse la main à la motivation de certains professionnels et à la pression portée par les ONG en fournissant à ces acteurs un lieu de discussion multipartites prenantes : les tables de concertation.

> *« Pour l'instant ce qui est dans les mains de l'interprofession c'est effectivement cette communication sur l'image des produits laitiers français, donc beurre, crème, fromages, etc. dans des pays à potentiel de pouvoir d'achat élevé, ça c'est ce qu'on fait. Mais sur l'autre point qui est que ce sujet n'est pas conscientisé pour l'instant, l'interprofession n'a aucun levier d'action interne de gouvernance si ce n'est la motivation de certains professionnels à faire prendre conscience aux grandes entreprises qu'elles ont un rôle à jouer là-dedans. C'est d'une part dans nos réunions de concertation de faire infuser les demandes des ONG auprès des entreprises pour qu'elles prennent ça en jeu dans leur RSE. Mais ça c'est beaucoup plus subtil, ou bien c'est que les ONG aillent challenger directement les entreprises laitières qui auraient des comportements ou des stratégies dans certains pays qui ne leur conviendraient pas. »* (Directrice générale du Cniel, entretien, septembre 2023)

Ensuite, la publication des huit engagements RS de la filière laitière française impose au Cniel de rendre des comptes publiquement sur l'atteinte des objectifs et particulièrement si ces derniers ne sont pas atteints. En l'occurrence l'indicateur associé à l'engagement « Export durable » suit l'augmentation du prix du litre de lait sur le marché de l'export. Grâce à l'inflation, cet indicateur atteint son objectif sans nécessiter d'action de l'interprofession. L'enjeu pour le Cniel n'est pas que cet engagement perdure dans la démarche RS mais bien de lutter pour que celui-ci prenne une autre ampleur et que le niveau de connaissance autour de cet enjeu s'élève.

Pour cela, les acteurs convaincus ont d'abord porté le sujet en interne. Lors d'une réunion dédiée à la présentation de la démarche France Terre de Lait à l'ensemble des professionnels du secteur laitier, la responsable de l'OCHA, convaincue de l'importance du sujet, a préparé son intervention en ce sens. Elle se souvient avoir construit sa présentation de manière à faire apparaître une complémentarité entre l'indicateur sur l' « Export durable » et celui sur la confiance des consommateurs (lié au septième engagement), en les présentant l'un après l'autre : « ça donnait l'idée que les deux indicateurs étaient liés […] Même nous on s'était convaincus qu'on ne pouvait pas travailler la confiance des consommateurs en France en omettant que dans cette confiance il y aurait une façon de regarder le monde. » (Responsable de l'OCHA, entretien, juin 2022).

L'interprofession a aussi porté ce sujet auprès des éleveurs et autres professionnels de la filière laitière, notamment lors du SPACE un salon professionnel de l'élevage. Lors de l'édition 2022, le Cniel a accepté l'invitation de l'AFDI, de Guinée 44 pour témoigner dans une conférence de leur huitième engagement. Pour cela, un expert d'un cabinet externe a présenté une étude sur les interdépendances laitières entre la Normandie et l'Afrique de l'Ouest qui objective les « faits » : « les poudres MGV aujourd'hui exportées vers l'Afrique sont vendues à des prix défiants toute concurrence ». Les agents du Cniel, notamment le directeur économique qui porte le sujet, sont ensuite revenus sur la perception du risque réputationnel par l'interprofession : « C'est devenu un dossier sensible, car porté par des ONG qui ont soulevé la responsabilité de l'Europe ». La parole a alors été donnée à un acteur membre de la coalition *Mon Lait est local* qui a présenté les faits tels qu'il les perçoit au Niger. Des pistes de solutions ont finalement été mises en avant et partagées entre le Cniel et les ONG : « La complémentarité des marchés Européens et Africains », « Faut-il se différencier de la stratégie des acteurs « majeurs » européens concernés par cet enjeu ? », « Faut-il créer des passerelles économiques entre les acteurs économiques français et ceux d'Afrique de l'Ouest ? ».

5.3. Un sujet qui continue d'être porté par les ONG qui contraignent la filière à de la cohérence

Dans la volonté de convaincre les décideurs laitiers de la pertinence de ce sujet pour la prospérité du secteur laitier français, l'action des acteurs intermédiaires au monde du lait et au monde associatif ne s'est pas arrêtée à la discussion initiale avec l'interprofession. Ils profitent encore aujourd'hui de cette connexion avec le Cniel pour poursuivre leur action de

sensibilisation. Fins connaisseurs du monde du lait et de sa structuration, ils savent qu'il est important de toucher un maximum d'acteurs laitiers du terrain pour atteindre les acteurs décisionnaires. Au travers de leurs actions, nous pouvons suivre leur démarche pour continuer à légitimer le sujet de l'« Export durable ».

L'AFDI et Guinée 44 font partie des ONG particulièrement actives pour porter ces actions de sensibilisation. Ces deux ONG prônent la co-construction avec les acteurs privés et coopératifs plutôt que le passage en force impliquant les médias. Ainsi les salons professionnels comme le SPACE sont des endroits qu'ils jugent stratégiques pour toucher les professionnels de la filière laitière.

> *« C'est un lieu privilégié où il y aura à la fois des responsables d'entreprises, des responsables de producteurs, des gens de natures très différentes. L'objectif c'est que les gens prennent un peu conscience de cette question. Aujourd'hui, les responsables des entreprises ont d'autres préoccupations et si on veut qu'ils y pensent un peu, il faut mettre le doigt sur cette problématique. »* (Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier, entretien, mai 2022)

Ils se voient alors comme des facilitateurs. Leur objectif dans ce genre de salon est de faire parler de cette question et d'identifier des relais qui voudront porter le sujet dans leur structure. Pour convaincre, ils réaffirment auprès des professionnels laitiers le danger que présentent ces exports en termes de réputation. La volonté partagée par l'AFDI, Guinée 44 et le Cniel est de s'inscrire dans une « démarche gagnant - gagnant ».

L'engagement du Cniel en matière d'exportations durables impose tout de même une contrainte : celle de la cohérence entre les principes affichés dans la démarche RS et les actions concrètes menées sur le terrain. En 2019, lorsque le Cniel a lancé sa campagne de communication dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest pour promouvoir l'ensemble des produits laitiers français, cette initiative est entrée en tension avec les engagements RS pris la même année, notamment l'enjeu de l'« Export durable »: « Dans la dernière année de la campagne, il y a eu des commentaires, très peu, sur les réseaux sociaux. Les commentaires disaient : arrêtez de promouvoir les produits laitiers français, soutenez plutôt nos filières » (Directrice communication internationale Cniel, entretien, avril 2022). Face à ces attaques, qui

ont été interprétées comme mettant en exergue la dissonance du discours du Cniel, la décision de l'interprofession a été rapide : retirer le lait et les yaourts des campagnes de communication tournées vers l'Afrique, pour les limiter au beurre, à la crème et aux fromages. Cet exemple rappelle l'obligation de cohérence entre l'action de l'interprofession laitière française et les engagements publics de la filière. Ainsi si pour cet engagement, le Cniel n'exerce pas de contrainte sur les acteurs laitiers, celui-ci a au moins le mérite de rappeler à l'ordre l'interprofession. Aujourd'hui le discours des acteurs de l'interprofession est d'ailleurs très clair : « C'est un engagement de la filière française ; nous ne communiquons que sur les produits à forte valeur ajoutée : beurre, crème et fromages. Sur l'export, on ne communique pas sur le lait ni sur les yaourts. » (Directrice communication internationale Cniel, entretien, avril 2022).

Conclusion du chapitre 2

La demande présidentielle de création de plans de filière a pris de court les acteurs de l'interprofession laitière. Cette annonce les a sollicités à un moment où le Cniel n'était pas sur le devant de la scène et où les professionnels laitiers questionnaient sa légitimité dans la filière. Le président Macron leur a soudainement assigné le rôle central de « porter un projet de transformation de filière »[81], dans un calendrier particulièrement contraint. Comme pour les filières végétales étudiées par Viviane Trèves, la démarche *France Terre de Lait* s'est structurée autour « d'un travail de synthèse des positions existantes, de coordination et de négociation entre professionnels » (Treves, 2024), plutôt qu'autour d'une véritable dynamique de recherche, d'exploration ou d'innovation. Le résultat de ce processus est donc assez éloigné de l'ambition annoncée d'une « transformation profonde et d'une réorganisation de la filière »[82]. Le contenu du plan apparaît ainsi largement déterminé par les actions déjà en cours au sein des organisations. Face à l'absence de pouvoir coercitif du Cniel, il n'est pas étonnant que les actions présentées dans le plan reprennent en grande partie des initiatives déjà portées par les membres les mieux outillés en matière de RS et d'adaptation aux attentes du marché ou de la société civile. Comme le souligne Trèves, les interprofessions mettent en avant des engagements qu'elles savent pouvoir tenir, car ils sont déjà validés, portés ou en cours de mise en œuvre par leurs membres. Le plan devient alors un espace de valorisation de l'existant plus qu'un outil de transformation.

Ce chapitre a néanmoins mis en lumière un travail de création institutionnelle original associé au huitième engagement, portant sur l'« Export durable ». Ce sujet, jugé incompréhensible pour le grand public et n'émergeant donc pas comme une « demande de marché », est très marginal et absent des stratégies habituelles des acteurs économiques. J'ai mis en avant l'implication d'entrepreneurs institutionnels, évoluant à la croisée des mondes économique et militant, et confirmé ainsi la thèse de Bereni & Dubuisson-Quellier (2021) sur la porosité des frontières entre ces univers pensés traditionnellement comme opposés. Leur

[81] Emmanuel Macron, Discours de Rungis sur l'avenir de l'agriculture, 11 octobre 2017, https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/10/11/discours-du-president-de-la-republique-aux-etats-generaux-de-l-alimentation

[82] Emmanuel Macron, Discours de Rungis sur l'avenir de l'agriculture, 11 octobre 2017, https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/10/11/discours-du-president-de-la-republique-aux-etats-generaux-de-l-alimentation

caractère hybride leur a permis de faire émerger un sujet dont on comprend qu'il est à la fois improbable, en comparaison des sept autres engagements, mais aussi explicable, au regard de son histoire singulière. Les acteurs qui l'ont porté se sont socialisés autour de valeurs de solidarité tout en étant profondément ancrés dans le secteur laitier, bénéficiant d'un capital social et symbolique qui leur confère une légitimité de prise de parole auprès des professionnels en poste. Ils étaient et sont encore persuadés de l'importance de ce sujet, qu'ils considèrent comme moralement répréhensible et potentiellement dommageable pour la réputation de la filière. Ainsi, ils ont revendiqué la responsabilité de l'ensemble de la filière française dans la prise en compte de l'impact de ses exportations sur les populations des pays du Sud. J'ai établi que les entrepreneurs impliqués dans la mise à l'agenda de ce sujet ont réalisé un travail de création institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006) en usant stratégiquement de l'instrument du plan filière. Toutefois, mon étude révèle aussi que ce processus demeure incomplet et n'a pas encore mobilisé l'ensemble de la filière : en l'absence de ressources suffisantes et de mandat coercitif, le Cniel ne parvient pas à imposer cet engagement à l'ensemble de ses membres.

Bien que le Cniel n'ait pas été confronté à une loi mais à une demande du président, mon terrain illustre aussi la théorie d'endogénéisation de la loi défendue par Edelman (1992). La démarche RS collective du Cniel ainsi que son huitième engagement s'apparentent à des « structures symboliques » (Edelman, 1992). L'interprofession a pu réinterpréter la demande présidentielle au travers des échanges collectifs au sein du CLIAA (Comité de liaison des interprofessions agricoles et agroalimentaires), des discussions répétées avec l'Elysée et des sessions de travail approfondies en interne. La démarche de Responsabilité sociétale du Cniel ainsi mise en œuvre ne vise pas à transformer radicalement les pratiques internes du secteur, mais à signifier son adhésion aux valeurs de qualité demandées par la société civile française et internationale. Au travers de ce dispositif, l'interprofession peut projeter une image de conformité auprès des parties prenantes externes, notamment en se positionnant en « bon élève » auprès du gouvernement français et en améliorant la réputation de la filière sur le marché international.

Bien que cette structure soit symbolique et qu'elle ne soit pas vectrice d'une modification de fond, elle offre tout de même des points d'appui aux acteurs qui l'ont promue et leur permet de maintenir l'enjeu dans l'espace interprofessionnel en initiant un lent travail de sensibilisation. Ainsi, l'analyse de l'engagement « Export durable » montre que sa portée n'est pas à chercher dans sa capacité à produire des effets immédiats sur les pratiques des membres

de la filière laitière. Faiblement connu, peu opérationnalisé, il reste marginal dans les préoccupations quotidiennes de ces professionnels. En inscrivant ce sujet dans un document de référence de la filière, ses promoteurs ont cependant réussi à en faire un objet de débat légitime, qui leur permet de justifier la prise de parole de l'interprofession sur ce sujet, d'accompagner les ONG ou de leur donner de l'espace pour sensibiliser les acteurs de la filière. Malgré tout, si cette condition est nécessaire à la potentielle transformation de la filière, celle-ci n'est pas suffisante et le travail d'institutionnalisation suit son cours. Enfin, l'engagement permet la mise en relation des ONG de solidarité internationale et des professionnels laitiers au travers de la création d'un « réseau normatif » (Lawrence & Suddaby, 2006), c'est-à-dire de la création de connexions entre acteurs, organisations ou institutions, qui partagent et diffusent des normes et des valeurs communes. Ces réseaux participent à façonner les comportements en prescrivant ce qui est considéré comme approprié ou non dans un secteur donné. Ce réseau s'exprime par exemple à travers de la table de concertation mise en place par le Cniel. Cette table donne aux différents entrepreneurs de cause l'opportunité de faire prendre conscience des risques que peut présenter ce sujet aux professionnels du secteur qui possèdent les leviers d'action pour agir. *In fine*, si cette table de concertation aboutit, elle pourrait conduire à la formalisation d'une alliance entre les acteurs, avec, par exemple, l'adoption d'une charte commune définissant les principes des exportations durables pour le secteur laitier et les ONG. Elle contribuerait ainsi à l'élaboration et à la diffusion de normes partagées précisant ce que signifie une exportation durable pour la filière laitière française.



Poignée de main partagée entre le directeur de l'entreprise laitière danoise Arla Food (à droite) et le président du Nigéria (à gauche) en 2016 pour sceller le projet de développement laitier « Milky Way » au Nigéria. Ce projet, porté par Arla, réunissait le gouvernement nigérian, l'ONG Care, le Conseil danois de l'agriculture et de l'alimentation, la coopérative locale MILCOPAL, l'organisation pastorale nigériane Coret et Propcom, un programme de développement des marchés ruraux et agricoles au Nigéria.

Source : Presentation Arla Foods, Milky Way to Development: Nigeria Proof of Concept, Rencontres Lait vecteur de development 2019, Sally (Sénégal)

Chapitre 3

Des politiques RSE des multinationales laitières uniformes qui excluent une remise en cause des exportations laitières mais envisagent plusieurs formes de responsabilités vis-à-vis des pays du Sud

Les deux premiers chapitres ont expliqué les conditions dans lesquelles l'engagement du Cniel en faveur d'un « Export durable » a émergé, mais ils ont aussi donné des arguments attestant de son caractère original. Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, cet engagement ne constitue pas un sujet de société et ne provient pas d'une intention préalable des membres de la filière. Il a été pris rapidement par le Cniel et pour ce dernier, tout reste encore à construire. Dans ce troisième chapitre, nous allons étudier les stratégies RSE des grands groupes laitiers mondiaux, pour voir quels engagements elles affirment. Cela nous permettra de préciser nos premiers résultats sur le caractère improbable de l'engagement du Cniel et de proposer des ressources complémentaires lui permettant de développer sa politique.

Ce travail répond à une demande initiale de *benchmark* de l'interprofession, qui souhaitait comprendre comment était défendu ce sujet dans les stratégies RSE de grands groupes internationaux. Sur ce sujet comme sur d'autres, l'interprofession s'inspire de ce que font les entreprises et interprofessions laitières des autres pays en termes de responsabilité sociétale. Les entreprises laitières mondiales qui expriment une responsabilité vis-à-vis des pays du Sud le font-elles comme le fait le Cniel en remettant en cause leurs exportations ? Au-delà de cette question étroite, issue du cadrage du Cniel, l'objectif de ce chapitre sera aussi d'élargir la focale en rendant compte d'autres formes d'engagement tournés vers les pays du Sud. Lorsque les entreprises communiquent sur une responsabilité au Sud, quelles formes cela prend-il ? En répondant à ces questions, nous pourrons alors voir l'originalité du huitième engagement de l'interprofession française.

Si ce travail a d'abord été motivé par la dynamique professionnelle et opérationnelle du Cniel, il apporte néanmoins une contribution originale à la littérature scientifique. Les recherches portant spécifiquement sur les engagements de RSE des firmes laitières internationales sont ainsi limitées. La plupart des publications existantes s'attachent à évaluer la performance des engagements RSE. Certaines adoptent une perspective utilitariste comme Madududu *et al.* (2024) qui analysent le consentement à payer des consommateurs pour les allégations durables dans les produits laitiers, ou Wan *et al.* (2024) qui étudient le lien entre RSE, innovation et performance financière dans un ensemble d'entreprises laitières chinoises. D'autres adoptent une posture plus critique, à l'image de Rana Mohsin *et al.* (2019) qui examinent les effets des pratiques RSE des multinationales sur le développement laitier en Malaisie. Quelques travaux seulement comparent les engagements RSE entre entreprises, comme Westerholz et Höhler (2022) qui analysent treize rapports allemands et montrent que

les coopératives produisent généralement des rapports plus détaillés et plus qualitatifs que les entreprises privées. Alors que dès leur apparition, les rapports sociétaux et environnementaux de grands groupes ont fait l'objet d'une attention soutenue, tant par une littérature académique (voir pour exemple Campbell 2000; Guthrie et Parker 1989) que professionnelle[83], à ce jour, aucune étude ne propose une comparaison internationale des rapports et engagements RSE des multinationales laitières. L'accent sera mis tout au long du chapitre sur le caractère très homogène des politiques et engagements RSE des grandes entreprises laitières. L'argument sera alors relié à une littérature signalant le caractère très normé des politiques de RSE de firmes multinationales (Acquier & Aggeri, 2008; Aggeri & Acquier, 2008; Boiral, 2003; Capron & Quairel, 2003; Rubinstein, 2006).

Pour identifier les priorités RSE des entreprises laitières mondiales et interroger la place qu'y occupe la durabilité de leurs exportations ou la prise en compte de leur impact sur les pays du Sud, je procèderai en trois temps. Dans une première section, j'exposerai la méthodologie de mon travail. Puis, dans une seconde section, je décrirai comment se structure la RSE des grandes entreprises laitières mondiales. En partant d'une base de données codant 107 rapports RSE d'entreprises laitières réalisée par le Cniel, je montrerai que les rapports RSE au sein de ce secteur tendent à se conformer à des modèles similaires et présentent ainsi une certaine homogénéité. De plus, j'établirai que celle-ci s'articule autour de trois grands thèmes : les enjeux de santé et nutrition, les enjeux relatifs au développement économique et social, et enfin la prise en main de ce que je nommerai des « sujets sociétaux ». Au-delà des thèmes semblables, je montrerai que les réponses apportées par les entreprises se ressemblent également. Dans la troisième section, je questionnerai plus spécifiquement comment les entreprises abordent leur responsabilité relative aux pays du Sud. La lecture des rapports RSE des entreprises mondiales confirmera que le cadrage du Cniel est très singulier. Je montrerai aussi que les entreprises qui s'intéressent à leur impact sur les pays du Sud le font de manière hétérogène et même contradictoire, reflétant le caractère peu normé de ce thème de RSE.

[83] KPMG, The move to mandatory reporting : Survey of Sustainability Reporting 2024, 2024

1. Méthodologie du chapitre 3

Pour conduire cet état des lieux, j'ai utilisé successivement deux bases de données différentes toutes deux s'appuyant sur les rapports annuels des entreprises laitières (voir encadré 15 pour la pertinence de ce support pour cette analyse). J'ai tout d'abord exploité un document de travail produit par le Cniel qui recense les différents engagements RS de 101 entreprises laitières coopératives et privées mondiales, ainsi que de 6 interprofessions. Ce document a été réalisé par le directeur de la prospective économique du CNIEL. Il a employé une méthodologie d'arpentage des rapports RSE, impliquant de ne sélectionner que des indicateurs complets c'est-à-dire associant une variable de suivi et un objectif temporel. Ces indicateurs RSE sont appelés dans le jargon « Key Performance Indicators » (KPI) ou, en français, indicateurs clés de performance. Ce document de travail, au format PDF, a été publié en octobre 2024 à l'occasion du Sommet mondial des laiteries organisé par la Fédération internationale laitière (FIL). Il a été écrit en anglais et est à disposition de l'ensemble des adhérents de cette fédération mais il n'est pas disponible au public. On y trouve listés les différents indicateurs publiés par les entreprises sur divers sujets RSE (bien-être animal, utilisation des pesticides, changement climatique, égalité de genre, etc.), que j'ai regroupés en trois grands thèmes en m'inspirant de la classification utilisée par le Cniel : Santé et nutrition, Economie et social, et Enjeux sociétaux. Chaque indicateur était dans le document associé à un lien vers le rapport RSE correspondant. Je me suis systématiquement référée à ce rapport pour vérifier la donnée mais aussi pour comprendre le contexte de la déclaration : l'emplacement dans le rapport, la narration associée et la manière dont l'entreprise présentait cette action. Ainsi, je n'ai pas parcouru dans le détail ces rapports RSE, je me suis concentrée sur des sections de rapports pré-identifiées par les équipes du Cniel.

Pour comprendre comment les entreprises prennent en compte leur impact sur les pays du Sud, je n'ai pas pu me limiter à la base de données du Cniel. Afin d'approfondir ce sujet, j'ai créé une seconde base de données à partir d'un échantillon de 20 entreprises laitières mondiales. Le choix des entreprises s'est fait en discussion avec mon référent au Cniel selon différents critères. L'échantillonnage regroupe des entreprises laitières engagées dans une stratégie RSE, qui ont publié un rapport RSE durant les années 2021-2022, qui ont un chiffre d'affaires important et qui sont exportatrices. Ce dernier critère a été évalué à dire d'experts grâce aux informations connues par le CIRAD et le Cniel sur les activités des différentes

entreprises. Nous avons sélectionné des entreprises ayant un chiffre d'affaires important grâce au classement des entreprises laitières que le Cniel actualise chaque année. Nous avons utilisé les premières entreprises du classement de l'année 2021.[84] Nous avons croisé cette information avec l'orientation à l'export des entreprises. Nous avons par exemple éliminé pour cette raison l'entreprise indienne Amul, bien que l'Inde soit le pays qui produit le plus de lait au monde et que l'entreprise soit 13ème au classement mondial en termes de chiffre d'affaires. De plus, nous avons intégré un nombre important d'entreprises laitières françaises afin de répondre à la demande du Cniel, bien que certaines ne soient pas parmi les grandes entreprises laitières mondiales. Cela se justifie aussi par la forte présence des entreprises laitières françaises en Afrique de l'Ouest et notamment au Sénégal (Chatellier, 2020). Les entreprises européennes sont ainsi très largement représentées car très présentes à l'export. Par exemple, 80 % des importations de poudres de lait en Afrique de l'Ouest proviennent d'Europe de l'Ouest (Corniaux et al., 2023). Enfin, trois entreprises de pays du Sud ont été volontairement retenues. Etant donné que pour ces pays le sujet du développement des filières locales est un enjeu national, il nous paraissait intéressant de voir si cela se traduisait dans leurs engagements RSE. Nous nous sommes arrêtés à une sélection de 20 entreprises pour des questions de temps d'analyse des données (Figure 13).

Danone	France	4ème *
Sodiaal	France	16ème *
Agrial	France	38ème *
Savencia	France	11ème *
Bel	France	30ème *
Lactalis	France	1er *
La prospérité fermière /Ingrédia	France	194ème*
Nestlé	Suisse	10ème *
Emmi	Suisse	24ème *
Friesland Campina	Pays-Bas	7ème *
Arla Foods	Danemark	8ème *
Glanbia	Irlande	19ème *
DMK	Allemagne	12ème *

Fonterra	Nouvelle-Zélande	5ème *
DFA	Etats-Unis	2ème *
Land'O'Lakes	Etats-Unis	28ème *
Mengniu	Chine	6ème *
Morinaga	Japon	23ème *
Juhayna	Egypte	173ème *
Almarai	Arabie Saoudite	44ème *

Figure 13: Entreprises laitières sélectionnées pour l'étude "benchmark". A gauche les entreprises européennes, à droite les entreprises non européennes. Source du classement des chiffres d'affaires : Cniel, 2020

[84] Cniel, Classement des leaders mondiaux par année, Document interne, s. d.

Notons que les 20 entreprises enquêtées commercialisent d'autres produits que des produits laitiers. Par exemple Savencia vend des produits laitiers (sous les marques Elle&Vire, Caprice des Dieux, Saint Moret, Tartare, *etc.*) mais aussi d'autres produits alimentaires, comme du chocolat (avec la marque Valrhona) ou encore de la charcuterie (avec la marque Bordeau Chesnel). Ainsi les sujets de RSE perçus dans leur rapport peuvent concerner le secteur laitier mais aussi d'autres filières.

Afin de déterminer si et comment ces entreprises construisaient et cadraient leur discours sur les enjeux liés aux pays du Sud, j'ai procédé à une analyse du contenu discursif de ces 20 rapports. Pour cela, j'ai fait une recherche inductive par mots clefs. J'ai débuté ma recherche par le rapport de Danone en anglais. J'ai utilisé ce rapport pour repérer les mots clefs associés aux enjeux laitiers relatifs aux pays du Sud car je savais que l'entreprise avait développé des actions en lien avec ce sujet. Par la suite, j'ai recherché ces mots clefs dans les autres rapports. Ces recherches m'amenaient parfois à découvrir de nouveaux mots clefs. Aussi je revenais sur les rapports précédents pour opérer des recherches avec les nouveaux mots clefs. J'ai fait de même pour les rapports en français. En parallèle, dans un tableur Excel, j'ai codé les différentes informations associées aux mots clefs que je trouvais dans les rapports. Ce tableur m'a servi par la suite de grille de lecture pour les différentes sources que j'ai utilisées. J'ai complété mes informations avec les sites web des entreprises, les pages internet RSE et des documents associés à des projets que portaient l'entreprise. Parfois, les informations trouvées dans les documents publiés par l'entreprise étaient incomplètes ou floues. J'ai alors fait appel aux documents de presse relayant les actions RSE des entreprises sélectionnées. A l'exception des articles de presse, tous ces matériaux ont en commun d'être des documents dont la publication est consentie par les entreprises. Ils traduisent ce que communique l'entreprise, ce qu'elle décide de présenter comme un enjeu RSE.

Enfin, en complément, je me suis appuyée sur une vingtaine d'entretiens (Tableau 8) et une poignée d'observations (Tableau 9) que j'ai menés lors de mon terrain français, particulièrement avec les acteurs des entreprises privées et coopératives : des responsables RSE ayant contribué à la stratégie RSE de leur organisation. Ces observations m'ont permis de prendre du recul sur la diversité des actions qui peuvent être menées dans le cadre de la responsabilité des entreprises face aux pays du Sud, de mieux comprendre les stratégies individuelles ou collectives que portent certaines multinationales sur les territoires de ces pays mais aussi de cerner l'intérêt des industriels dans le déploiement de telles actions. Ces stratégies

ne sont pas toujours explicitement mises en avant dans les rapports RSE, bien que communément partagées auprès des acteurs économiques. Ces matériaux complémentaires m'ont aidée à m'affranchir du caractère naïf et idéaliste des rapports RSE et autres communications officielles des entreprises.

Encadré 15 : Le rapport RSE ou le rapport annuel : un document fréquemment utilisé et très normé

Encadré 15 : Le rapport RSE ou le rapport annuel : un document fréquemment utilisé et très normé

Le rapport RSE est un document publié par les entreprises afin de rendre public leurs prises d'engagements sociétaux auprès de leurs parties prenantes. Il est aussi parfois appelé *reporting* RSE, rapport de développement durable, déclaration extra financière ou encore rapport annuel intégré. Il a pour but d'accroître la transparence des entreprises par rapport à leurs résultats extra-financiers.

Ce document est particulièrement approprié et a déjà été utilisé pour étudier les pratiques de communication sociétales des entreprises (Déjean & Oxibar, 2010). L'intérêt de l'utilisation d'un tel document pour ce chapitre s'explique pour différentes raisons. Tout d'abord, il s'agit document publié par de nombreuses entreprises. Dans de nombreux pays, la loi n'impose pas sa publication. Malgré tout, certaines s'engagent à publier ces informations de manière volontaire. Selon l'étude de KPMG International (réseau mondial d'audit et de conseil), en 2022, 96% des 250 premières entreprises mondiales publiaient des rapports sur le développement durable. Quairel (2013) explique cela par la quête de deux grands objectifs par les firmes : 1) Légitimer l'existence de l'entreprise et améliorer sa réputation et 2) rendre des comptes (c'est-à-dire mettre en place des mécanismes de « justification » et de « dédouanement ») aux actionnaires et autres parties prenantes externes de l'entreprise.

Un second argument justifiant son utilisation dans le cadre de ce chapitre est qu'il s'agit d'un document normé et donc comparable. Des cadres internationaux encouragent la communication de certains thèmes dans ces rapports. Par exemple, la directive européenne 2014/95/UE recommande le traitement des thèmes environnement, préoccupations des travailleurs, questions sociales, respect des droits de l'Homme et lutte contre la corruption. Il

en va de même pour le « Pacte mondial » des Nations-unies appelant les entreprises à s'associer sur 10 « principes universels » de RSE. De même, le Global Reporting Initiative (GRI) (instance privée de normalisation) « établit un langage commun international pour que les entreprises puissent rendre des comptes leurs impacts », ce qui permet d'améliorer la comparabilité des données de ces rapports (Capron & Quairel, 2003). Par exemple, tous les rapports s'ouvrent sur une déclaration du PDG, une description des principaux risques et leur hiérarchisation, la présentation des différentes parties prenantes et enfin la description des indicateurs de performance. L'influence du GRI est malgré tout critiquée. Certains estiment que le GRI est influencé par les grandes entreprises, les lignes directrices s'alignant avec leurs intérêts, plus qu'avec ces des acteurs sociaux (Brown et al., 2009). De même, Capron & Quairel, (2003) estiment que les propositions de normalisation du GRI sont principalement utilisées par les grandes entreprises pour éviter l'imposition d'une réglementation contraignante en matière de *reporting* sociétal.

Tableau 8 : Liste des entretiens utilisés dans le chapitre 3

Poste	**Structure**	**Age**	**Date**	**Durée**
Cheffe de service veille documentaire	Cniel	45	Mars 2022	1h40
Directrice communication internationale	Cniel	35	Avril 2022	1h00
Responsable RSE	Cniel	50	Avril 2022	1h40
Directeur de la prospective économique	Cniel	56	Avril 2022	2h39
Directrice des relations extérieures	Cniel	35	Avril 2022	2h03
Chargée de mission veilleuse documentaliste	Cniel	35	Avril 2022	0h47
Directeur marketing et communication	Cniel	50	Avril 2022	0h55
Responsable des études	Cniel	60	Mai 2022	1h50
Responsable de OCHA (Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires)	Cniel	45	Juin 2022	1h15
Responsable RSE à la naissance de la démarche RS Cniel	Cniel	35	Septembre 2023	1h00
Responsable affaires économiques	ATLA	30	Mars 2022	1h40
Responsable hygiène - sanitaire Export	ATLA	50	Avril 2022	0h54
Responsable développement durable Lait	Danone	35	Avril 2022	0h50
Responsable RSE	Sodiaal	32	Avril 2022	1h14
Responsable de production	Agrial	55	Juillet 2022	1h15
Responsable compliance	Agrial	40	Novembre 2022	1h15

Ingénieur Production laitière	Savencia	40	Mars 2023	2h00
Responsable Achats	Bel	40	Septembre 2022	1h00
Directeur général de la Fnil à l'époque des faits	Fnil	62	Mai 2022	2h36
Responsable QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement)	La Coopération laitière	30	Juin 2022	1h00
Directeur général de KSDE (Kossam Société de Développement de l'Elevage)	KSDE (LDB)	35	01/11/2023	Présentiel
Responsable marketing	Laiterie du Berger	30	08/11/2023	Présentiel

Tableau 9 : Liste des observations utilisées dans le chapitre 3

Lieu	**Type déchange**	**Acteurs présents**	**Date**	**Durée**
Salon International de l'Agriculture 2024	Réunion de travail portée par Danone	Danone, FanMilk, Banque Mondiale, Cirad, acteurs économiques nigérians, autres acteurs économiques	Mars 2024	2h
Salon de l'innovation alimentaire 2022	Discussions informelles avec les acteurs économiques sur leur stand en interactivité avec les visiteurs	*Traders* laitiers exportant de la poudre de lait et des poudres MGV vers certains marchés du Sud et notamment vers le continent africain	Octobre 2022	3 jours

2. Etat des lieux des engagements RSE des grandes entreprises laitières exportatrices : une série d'engagements très normés.

Les différentes promesses d'actions des entreprises laitières mondiales en termes de RSE portent sur des sujets communs. Trois thèmes de RSE dominants regroupent la quasi-totalité des promesses d'actions. Un premier thème apparait comme incontournable dans les discours : celui des enjeux nutritionnels en lien avec les questions de santé humaine. J'appelle cet enjeu « Nutrition et Santé » (2.1). Un deuxième thème « croissance économique et communauté » porte sur des enjeux économiques de l'entreprise et son importance dans l'évolution de l'économie du territoire dans lequel elle se développe (2.2). Enfin, un troisième thème repose sur des sujets que nous pouvons qualifier de « sociétaux », autour des aspects sociaux et environnementaux (2.3). Je présenterai tour à tour ces trois grands thèmes en portant l'attention sur la forme, les outils et métriques utilisés pour ? la lecture des indicateurs de RSE. Tout au long du texte, je soulignerai le caractère très standardisé de la plupart de ces engagements, en mettant en avant dans des encadrés les nombreux dispositifs de normalisation sur lesquels elles s'appuient.

2.1. « Nourrir les populations avec des aliments sains » : la mission première de l'entreprise laitière

Dans les différentes entreprises enquêtées, les questions associées à la santé ou à la nutrition apparaissent souvent dans les premières pages des rapports RSE. Les sujets ont d'abord attrait à la fourniture de produits sains aux consommateurs. Dans le secteur alimentaire la qualité sanitaire des produits mis sur le marché est un impératif. Lorsque les entreprises s'expriment sur des sujets relatifs, elles participent à renforcer le cadre légal déjà fourni en fonction des différents pays de vente et de production. Les rapports abordent notamment l'usage d'antibiotiques dans les élevages ou le respect des normes de qualité sur les lignes de production. Les entreprises cherchent ainsi à se positionner comme des acteurs « vertueux », soucieux de la santé publique et de la sécurité alimentaire. À ces enjeux s'ajoutent ceux relatifs à la valeur nutritionnelle des produits, en lien avec les habitudes de consommation locales. Plusieurs entreprises développent par exemple des gammes enrichies en fer, zinc ou vitamines B et D, dans une logique de contribution à la lutte contre les carences nutritionnelles.

Les entreprises abordent ce thème au travers d'engagements RSE relatifs à l'amont agricole, en cherchant notamment à réduire l'usage d'antibiotiques ou de produits chimiques destinés au bétail et à son alimentation. Ainsi, l'entreprise britannique **First Milk** s'est engagée à diminuer de 10 % l'utilisation d'antibiotiques d'ici 2025 [85], tandis que Cono vise à la limiter à deux doses par vache et par an à la même échéance [86]. Il n'est pas étonnant de retrouver ce thème dans les grandes stratégies RSE des interprofessions laitières nationales. En effet, si le sujet apparait comme un incontournable des questions de RS pour les acteurs privés et coopératifs du pays, alors il s'agit de fait d'une priorité à l'échelle nationale. Par exemple, le Cniel ambitionne de maintenir un contrôle systématique de la présence d'antibiotiques dans le lait collecté à la sortie des fermes françaises [87]. De son côté, l'interprofession australienne indique dans son rapport RSE que toute utilisation d'antibiotiques devra être validée par un vétérinaire d'ici 2030, soit une progression de dix points par rapport à 2019 [88].

D'autres entreprises centrent leurs engagements sur les étapes de production. La maîtrise de la qualité sur les lignes de production est présentée comme un levier essentiel pour garantir la qualité du produit final, mais aussi, de manière pragmatique, pour répondre à la demande de traçabilité et de fiabilité des grands groupes acheteurs. En effet, un acheteur qui s'approvisionne auprès de fournisseurs certifiés et respectant des normes strictes réduit le risque de rappel de produits et protège ainsi sa réputation. À titre d'exemple, l'entreprise mexicaine Sigma Alimentos vise la certification GFSI de 100 % de ses usines d'ici 2025 [89], Lactalis annonce que l'ensemble de ses activités industrielles seront certifiées par au moins une norme de qualité (ISO 22000, FSSC 22000, IFS, BRC ou SQF) à la même échéance (Encadré 16) [90]. À Singapour, Fraser & Neave ambitionne que toutes ses usines soient certifiées FSSC 22000 et que la production soit entièrement halal d'ici 2025 [91]. Certaines entreprises fixent des objectifs encore plus concrets en matière de sécurité : Ausnutria en Chine souhaite maintenir un taux de zéro rappel de produits liés à la santé ou à la sécurité d'ici 2025 [92] tandis que Morinaga au Japon s'engage à conserver un taux nul d'accidents liés à la qualité sur ses lignes de production [93]. Là

[85] First Milk, Building a bright future, Rapport annuel 2022-2023, p. 39.
[86] Cono, Rapport RSE, 2022
[87] Cniel, France Terre de Lait, Rapport de Responsabilité sociétale, 2021, p. 39
[88] Dairy Australia, Rapport de développement durable, 2023, p.25
[89] Sigma alimentos, To advance the integration of Environmental, Social, and Governance criteria into everyday decision-making, Rapport de développement durable, 2022, p.19
[90] Lactalis, Rapport responsabilité sociétale et environnementale, 2022, p.38
[91] Fraser & Neave, Rapport de développement durable, 2023, p.32
[92] Ausnutria, Nourishing Life & Growth, Rapport de développement durable, 2023, p.5
[93] Morinaga, Value creation, Rapport intégré, 2022, p.44

encore, le sujet dépasse l'échelle de l'entreprise : l'interprofession Dairy Australia s'est fixé pour objectif d'atteindre zéro rappel de produits pour des raisons sanitaires ou de sécurité d'ici 2025 [94].

Encadré 16 : Les certifications associées à la gestion de la qualité et à la sécurité alimentaire mises en place chez les industriels de l'agroalimentaire

Les certifications de qualité des lignes de production des entreprises agroalimentaires assurent aux différents acteurs de la chaîne de valeur d'un produit le suivi d'un cahier des charges reconnu et validé par des tierces parties. Elles rassurent les différentes parties prenantes sur la conformité des produits achetés en faisant la preuve d'un certain standard de qualité. Ces normes externes aux entreprises leur permettent de s'émanciper du caractère partial que peut présenter le rapport RSE écrit par l'entreprise elle-même (Rubinstein, 2006). Ces certifications jouent donc un rôle dans la standardisation des pratiques de qualité et dans l'uniformisation des prises d'engagement RSE. Parmi les certifications de qualité reconnues et communément partagées par les acteurs de l'agroalimentaire mondial, nous retrouvons :

GFSI (Global Food Safety Initiative) : Il s'agit d'un programme qui reconnaît divers référentiels de sécurité alimentaire à l'échelle mondiale. Il ne délivre pas de certification directe, mais accrédite des normes comme BRC, FSSC 22000 et IFS, garantissant des pratiques harmonisées et sûres dans les chaînes alimentaires.[95]

ISO 22000 : Il s'agit d'une norme internationale qui fournit un cadre pour la gestion de la sécurité des denrées alimentaires. Elle couvre toutes les étapes de la chaîne de production et repose sur l'approche HACCP (analyse des dangers et maîtrise des points critiques), intégrant ainsi la sécurité dans les processus.[96]

[94] Dairy Australia, Rapport de développement durable, 2023, p.11
[95] GFSI, Certification, https://mygfsi.com/how-to-implement/certification/ (Consulté en mars 2024)
[96] ISO, Food Safety Management, https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html (Consulté en mars 2024)

FSSC 22000 (Food Safety System Certification) : Cette certification inclut des spécifications techniques complémentaires à la norme ISO 22000 pour assurer une gestion robuste de la sécurité alimentaire.[97]

BRC (British Retail Consortium) : Il s'agit d'une norme britannique qui assure la sécurité, la qualité et la légalité des produits alimentaires au sein des chaînes de distribution. Elle est utilisée principalement dans les secteurs de la vente au détail et de la transformation alimentaire.[98]

IFS (International Featured Standards) : Il s'agit d'un référentiel européen qui évalue la conformité des produits alimentaires et non alimentaires, avec un accent particulier sur la sécurité et la qualité des produits. Il est surtout utilisé dans le commerce de détail, garantissant une maîtrise des risques dans la chaîne d'approvisionnement.[99]

SQF (Safe Quality Food) : Il s'agit d'une norme de qualité et de sécurité des produits alimentaires d'origine australienne. Elle s'adresse principalement aux entreprises nord-américaines, couvrant toute la chaîne d'approvisionnement.[100]

Certaines entreprises abordent ce thème sous l'angle de l'aval de la filière, en cherchant à renforcer la relation de confiance avec les consommateurs. Elles mettent en avant la qualité et la valeur nutritionnelle de leurs produits, parfois au travers de systèmes d'étiquetage comme le Nutri-Score, ou en valorisant la contribution des produits laitiers à une alimentation saine et équilibrée. Au Japon, Morinaga souhaite ainsi améliorer son image en se positionnant comme une entreprise contribuant activement à la santé publique, notamment à travers la *Corporate Brand Image Survey* [101]. Le Cniel a instauré un baromètre pour suivre l'évolution de l'image des produits laitiers chez les consommateurs français, permettant de détecter d'éventuelles baisses de consommation et d'ajuster ses actions de communication vers les groupes de consommateurs

[97] FSSC, Delivering trust and impact for global food safety with FSSC 22000, https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/ (Consulté en mars 2024)
[98] BRCGS, Our Standards, https://www.brcgs.com/our-standards/consumer-products/ (Consulté en mars 2024)
[99] IFS, Food standards, https://www.ifs-certification.com/fr/food-standard (Consulté en mars 2024)
[100] SQFI, Get certified, https://www.sqfi.com/get-certified/certification-overview (Consulté en mars 2024)
[101] Morinaga, Value creation, Rapport intégré Morinaga, 2022, p.43

concernés. L'interprofession s'est fixée pour objectif d'atteindre un taux de confiance de 51 % envers les produits laitiers d'ici 2025, contre 39 % en 2022 [102].

Enfin des entreprises s'attaquent au thème nutrition-santé de manière plus systémique en abordant des sujets qui sont plus englobants et répondent à des objectifs de santé publique. Elles veulent souligner l'importance de leur activité dans un monde où il faudra nourrir une population en croissance. Ces entreprises se positionnent comme des acteurs essentiels face à des défis tels que la prévention du diabète ou la transition vers des alternatives végétales dans un système agricole sous tension. Par exemple, l'entreprise uruguayenne Conaprole ambitionne de contribuer à une alimentation saine pour 9 millions de personnes d'ici 2025 [103]. Danone vise à réduire la teneur en sucre de ses produits destinés aux enfants pour que 95 % des ventes en volume de produits laitiers ou végétaux de cette gamme contiennent moins de 10 g de sucres totaux pour 100 g d'ici 2025 [104]. Au Japon, Morinaga prévoit d'augmenter de 70 % ses ventes de produits formulés pour répondre à des enjeux de santé d'ici 2030.

Si toutes les entreprises ne traduisent pas leur engagement sur le thème nutrition-santé par des indicateurs chiffrés et bornés dans le temps, toutes l'intègrent néanmoins dans le discours de leur rapport RSE. Cela est confirmé par les entretiens menés avec les acteurs de la RSE du secteur laitier. Ces derniers s'accordent pour affirmer que la première mission de l'industrie agroalimentaire est de nourrir la population avec des produits sains. Ils lient cette mission à un intérêt très pragmatique : sans la confiance des consommateurs, leurs ventes et leur avenir économique serait en péril. Mais au-delà de cette logique économique, les entreprises affirment dans leurs rapports un objectif d'ordre plus moral et global : celui de « nourrir le monde », en contribuant, à leur échelle, à la lutte contre la faim. Pour étayer cette idée, le Président Directeur Général de Danone écrit dans l'introduction du rapport RSE de l'entreprise : « Nous avons continué de remplir notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » [105]. De même, au Danemark, Arla Foods présente sa vision dès les premières pages de son rapport annuel 2021 : « Être en tant qu'acteur de l'avenir du secteur laitier, une source naturelle de santé et d'inspiration pour le monde » [106]. Lactalis résume cette orientation dans son slogan « Nourrir l'avenir » [107]. Ces messages traduisent une

[102] Cniel, France Terre de Lait, Rapport RS, 2022, p.26
[103] Conaprole, Rapport annuel, 2023, p. 80
[104] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p.15
[105] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p.1
[106] Arla Foods, Finances et durabilité, 2022, p.1
[107] Lactalis, Rapport responsabilité sociétale et environnementale, 2022, p.1

volonté commune de se positionner, aux yeux des citoyens, des gouvernements et des autres acteurs du secteur, comme des parties prenantes essentielles des grands enjeux alimentaires mondiaux.

De nombreuses entreprises associent ces sujets aux Objectifs de développement durable (ODD) (Encadré 17). Elles s'affichent alors sur le site web et leur rapports RSE comme « contributrices aux ODD » [108]. Dans ce thème les ODD récurrents sont l'ODD 2 : « Faim Zéro : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable » et l'ODD 3 : « Bonne santé et Bien-être : donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges » [109].

Encadré 17 : Les cadres globaux du développement durable : l'exemple des ODD

Les Objectifs de développement durable (ODD) sont des objectifs mondiaux établis par les Nations unies en 2015 (dans le cadre de l'Agenda 2030). Il existe 17 ODD qui recouvrent les enjeux du développement durable communs à tous les pays du monde. Aujourd'hui, plus de 100 pays soutiennent officiellement ces ODD. Le gouvernement français encourage les entreprises nationales à articuler RSE et ODD car ces derniers permettraient de créer une « grammaire commune aux entreprises, aux citoyens et à l'action internationale »[110]. Les ODD apparaissent alors comme des grilles communes permettant aux multinationales de relier leur engagements RSE à des enjeux globaux validés par l'ONU et les gouvernements (Schönherr *et al.* (2017). De plus, les ODD clarifient la communication des entreprises sur leurs ambitions auprès de leurs différentes parties prenantes. Certains auteurs sont plus critiques. Silva (2021) met en avant le caractère parfois symbolique de la contribution déclarée des multinationales aux ODD, dans une quête de légitimité. Kolk, Kourula, et Pisani (2017) expliquent que contrairement à ce que communiquent les multinationales, leurs activités peuvent impacter négativement les ODD.

[108] Danone, Danone contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies, https://www.danone.com/fr/impact/un-sustainable-developement-goals.html (Consulté en juillet 2024)
[109] Nations unies, Objectifs de développement durable, https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/ (Consulté en février 2023)
[110] France Stratégie, RSE et ODD, https://www.strategie.gouv.fr/publications/rse-odd (Consulté en mars 2024)

2.2. Les entreprises laitières actrices du développement économique et social d'une communauté et/ou d'un territoire

Nous identifions une deuxième série de sujets associés au thème du développement économique et social. Les indicateurs RSE relatifs à ce thème portent sur des enjeux socio-économiques du monde de l'entreprise, c'est-à-dire des sujets de ressources humaines (recrutement, égalité des sexes, bien-être au travail, évolutions internes des salariés, accès aux formations…). Nous y trouvons aussi des indicateurs financiers (chiffre d'affaires de l'entreprise, bénéfices, objectif de ventes...) ou des enjeux économiques propres aux secteurs laitiers comme celui de la rémunération des opérateurs laitiers. Enfin, nous y trouvons des questions qui dépassent l'entreprise comme le rôle de cette dernière dans l'économie nationale, dans l'employabilité du territoire, ou encore les partenariats solidaires de l'entreprise avec des parties prenantes locales.

Ainsi, les entreprises s'engagent dans leurs rapports RSE sur des sujets portant sur leurs résultats économiques ou ceux de leurs opérateurs directs. Ces objectifs rassurent leurs parties prenantes externes (comme les investisseurs) mais aussi internes (employés et partenaires économiques) quant à la prospérité de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise néozélandaise Fonterra affiche l'ambition d'atteindre un retour sur capital de 7 ou 8% d'ici 2024 et de 9 à 10% d'ici 2030 [111] ou encore Morinaga, entreprise japonaise, cible un ROE (Return On Equity) d'au moins 10% d'ici 2028 [112].

D'autres entreprises s'engagent pour développer leur attractivité vis-à-vis de leurs salariés. Pour cela, elles veulent améliorer la sécurité au travail : en France, Eurial veut diminuer la fréquence d'accidents de travail à 10 par an d'ici 2025 [113] et à Singapour, Fraser & Neave veut la réduire à zéro [114]. Elles le font aussi en assurant développer le bien-être au travail de leurs salariés. L'entreprise anglaise Froneri veut augmenter à 82% le taux de satisfaction de ses employés d'ici 2025[115] et le suisse Hochdorf souhaite réduire son taux d'absentéisme de 75% d'ici 2025 (par rapport à 2021)[116]. Les japonais Morinaga[117] et Yakult[118] veulent que 100% et

[111] Fonterra, Good together from one generation to the next, 2023, p.6
[112] Morinaga, Value creation, Rapport intégré Morinaga, 2022, p.16
[113] Agrial, Se transformer aujourd'hui et demain, Rapport intégré, 2022, p.47
[114] Fraser & Neave, Rapport de développement durable, 2023, p.32
[115] Froneri, For the love of ice cream, Rapport annuel, 2022, p.23
[116] Hochdorf, Rapport annuel, 2022, p.52
[117] Morinaga, Value creation, Rapport intégré Morinaga, 2022, p.48
[118] Yakult, Rapport de développement durable, 2022, p.76

50% de leurs salariés masculins prennent effectivement leur congé de paternité d'ici 2030. D'autres ciblent l'accès de leurs salariés des services de santé : Yakult souhaite donner accès à au moins 70% de ses salariées à un dépistage de cancer d'ici 2025. Certaines veulent limiter les départs : l'entreprise suisse Emmi cible que 50% des postes vacants soient repris par des candidats internes d'ici 2027[119] et en Arabie Saoudite, Almarai ambitionne que 90% de ses managers se forment 40 heures par an au développement professionnel (formation des manager) d'ici 2025[120]. Certaines entreprises s'engagent enfin à former leurs employés : Fonterra souhaite doubler les heures de formations d'ici 2025 par rapport à 2020[121], l'anglais Unilever veut mettre à niveau et former 100% des employés à de nouvelles compétences d'ici 2025[122].

La question de l'équité des genres est également présente dans cette dimension RH. Les entreprises enquêtées dans nos deux bases de données s'engagent sur le sujet de l'équité entre les salariés. Certaines ambitionnent d'atteindre une représentation égale entre les hommes et les femmes dans les positions de management. Par exemple, en France le groupe Bel cible un minimum de 40% de femmes dans son « top management » d'ici 2030[123], Savencia souhaite atteindre 50% de femmes en position de management d'ici 2025[124] et le suisse Migros ambitionne d'atteindre 35% d'ici 2027[125]. Certaines entreprises prennent en main les questions d'équité salariale comme Danone qui s'engage à combler les différences de salaires entre hommes et femmes d'ici 2025[126]. Au-delà des questions de genre, certaines entreprises s'engagent dans une politique de lutte contre les discriminations raciales. Coca-Cola, qui commercialise du lait aux Etats-Unis, s'engage à aligner la représentation raciale/ethnique du pays à tous les niveaux d'emploi d'ici 2030[127].

Un grand nombre d'entreprises mettent en avant leur volonté de rendre leur marketing ou leur communication « plus responsables » et s'engagent par exemple vers plus de transparence. Ces actions sont dirigées vers leurs différentes parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, distributeurs ou autres partenaires). Inscrire l'entreprise dans un cadre de conduite rigoureux est un levier d'action pour la bonne réputation de l'organisation auprès de ces

[119] Emmi, Rapport de développement durable, 2022, p.11
[120] Almarai, Doing better every day, Rapport de développement durable, 2022, p.19
[121] Fonterra, Good together from one generation to the next, 2022, p. 61
[122] Unilever, Realising our full potential, Rapport annuel 2023, p.66
[123] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, Rapport annuel Bel 2023, p.155
[124] Savencia, Déclaration de performance extra financière, 2022, p.31
[125] Migros, Rapport intégré annuel, 2022, p.17
[126] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p.16
[127] Coca Cola, Rapport de business & développement durable Coca Cola, 2022, p.7

dernières. En effet, dans l'identification des risques sociaux et environnementaux portant sur l'entreprise, Bel identifie le risque « d'image et de réputation » :

> *« L'image et la réputation/e-réputation (perception de l'entreprise par ses parties prenantes) de la marque d'entreprise Bel et de ses marques commerciales font partie intégrante de la valeur de l'Entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement. »*[128]

Bien que ces risques relatifs à la réputation pèsent sur nombre de postes des entreprises (sur lesquels je reviendrais dans la suite de cet état des lieux), il existe des documents plus généraux qui attestent de la bonne conduite des affaires des organisations. Il s'agit de politiques internes à l'entreprise appelées « Codes de conduite » ou « Codes de bonnes pratiques » (Encadré 18). Par exemple, pour parer un risque réputationnel qui pourrait affecter son activité économique, le groupe Bel a développé un code de bonnes pratiques des affaires qui porte attention à la communication que peuvent faire ses marques et s'assure que celles-ci s'inscrivent dans le EU Pledge (comme Danone, Arla Foods, FrieslandCampina, CocaCola, Bel, General Mills ou encire Nestlé) ou au niveau français, dans le programme FAIRe de l'Union des annonceurs de France (comme Bel, CocaCola, Danone, Nestlé ou Unilever). On retrouve dans les engagements RSE de Bel celui de « communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »[129]

[128] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2021, p.51
[129] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2021, p. 51

Encadré 18 : Les « Codes de conduite » privés et l'appel à des référentiels communs : l'exemple de l'UE Pledge et du Programme FAIRe

Les codes de conduite adoptés par les multinationales s'inscrivent dans leur démarche de responsabilité sociale. Ce sont des instruments privés et volontaires à travers lesquels les entreprises proclament les règles éthiques et les standards sociaux ou environnementaux qu'elles entendent respecter et qu'elles attendent de leurs partenaires (fournisseurs, sous-traitants) (Julien, 2013). Ils sont accusés par certains d'être des « outils publicitaires et de communication visant à donner une bonne image de l'entreprise, notamment à destination des consommateurs » (Julien, 2013) et notamment dans la littérature relative à la RSE dans un contexte mondialisé (voir encadré 19 pour d'autres exemples).

Parfois, ces codes de conduite s'appuient sur des référentiels communs. Le code de bonnes pratiques des affaires de Bel régule la communication de ses marques et garantit que celles-ci respectent des engagements tels que l'EU Pledge. Ce dernier est une initiative collective des entreprises agroalimentaires (comme Danone, Arla Foods, Coca-Cola, Nestlé, *etc.*) impulsée par les institutions européennes visant à encadrer la publicité dirigée vers les enfants. Les signataires s'engagent, entre autres, à ne pas faire de publicité dans les écoles primaires et à ne promouvoir que des produits conformes aux critères nutritionnels pour les moins de 13 ans. Un tiers indépendant est responsable de veiller à ce que l'UE Pledge soit respecté. [130]

De même, Bel participe également au programme français FAIRe. Lancé en 2018, il s'agit d'un programme fédérateur qui engage les entreprises partenaires au respect de différents principes assurant une « communication responsable ». Cette démarche volontaire dépasse les obligations réglementaires françaises et contribue à l'harmonisation du cadre de la « communication responsable » en explicitant les engagements à respecter ou encore les outils de communication à privilégier et ceux à bannir. Ainsi, le collectif définit « 15 engagements pour une communication responsable » : on y retrouve la « représentation

[130] EU pledge, Our commitment, https://eu-pledge.eu/our-commitment/ (Consulté en septembre 2024)

inclusive de la société », la « communication des engagements et transparence » ou encore les « modalités responsables de diffusion des publicités ».[131]

Quelques entreprises dépassent les questions associées à la santé financière et la bonne gestion RH de l'organisation pour prendre en compte des questions économiques plus systémiques pesant sur la filière laitière de manière générale. Certaines aspirent ainsi à peser sur le développement économique des territoires dans lesquelles elles sont insérées. Elles peuvent ainsi s'attaquer aux enjeux de rémunération de l'amont agricole : en Suède, Norrmejerier veut payer le lait frais à un minimum de 3,7 SEK/kg d'ici 2030[132]. A l'échelle de la filière laitière française, le Cniel, cible un minimum de 55% des fermes laitières qui rémunèrent leurs propriétaires au-dessus du revenu net médian français d'ici 2025[133]. D'autres entreprises participent au développement de l'amont laitier national en aidant les éleveurs en phase d'installation et en facilitant leur l'accès à la terre. Par exemple, Sodiaal veut accompagner 1000 jeunes français à entrer dans la filière laitière entre 2019 et 2026 (aide financière, attribution de contrat de volumes de lait supplémentaires, assistance technique et humaine)[134].

Enfin, les entreprises orientent leurs engagements RSE vers le renforcement du tissu économique local et l'amélioration de l'accès à l'alimentation, à l'emploi ou à l'éducation des territoires dans lesquels elles opèrent. Certaines s'associent à des organismes philanthropiques et mobilisent une partie de leur production pour répondre à des besoins alimentaires. Ainsi, aux États-Unis, General Mills s'est fixé pour objectif de fournir 30 millions de repas d'ici 2030 grâce à des dons de nourriture[135], tandis que Sigma prévoit de distribuer 25 000 tonnes de denrées entre 2015 et 2025[136]. D'autres initiatives visent à renforcer les capacités locales par l'éducation, la formation ou le développement d'infrastructures. Almarai, par exemple, s'engage à distribuer 2,5 millions de repas et à contribuer au développement des services de santé en Arabie saoudite d'ici 2025, tout en prévoyant de former 250 000 personnes par le biais

[131]Union des marques, Unis pour construire des marques durables, https://uniondesmarques.fr/nos-services/communication-marketing-responsables/progamme-faire (Consulté en septembre 2024)
[132] Norrmejerier, Rapport de développement durable, 2020, p.23
[133] Cniel, France Terre de Lait, Rapport RS, 2022, p.26
[134] Sodiaal, Engagés pour le meilleur du lait, Rapport intégré, 2022
[135] General Mills, Rapport global de responsabilité, 2023, p.4
[136] Sigma alimentos, To advance the integration of Environmental, Social, and Governance criteria into everyday decision-making, Rapport de développement durable, 2022, p. 21

de visites de sites afin d'améliorer l'employabilité[137]. De son côté, Migros ambitionne de dispenser des heures de formation à 500 000 personnes d'ici 2027 via son programme « Migros Family Clubs » [138]. Certaines entreprises mettent davantage l'accent sur leur rôle de fournisseurs d'emplois et d'opportunités économiques pour les populations locales. Nestlé annonce ainsi vouloir accompagner 10 millions de jeunes dans le monde vers l'accès à des opportunités économiques entre 2017 et 2030[139], tandis qu'Unilever vise à aider cinq millions de PME à développer leur activité d'ici 2025[140]. Enfin, plusieurs entreprises cherchent à se positionner comme acteurs défendant l'intérêt général. Savencia prévoit que 100 % de ses filiales soutiennent au moins une campagne de solidarité d'ici 2025[141] ; Morinaga souhaite impliquer 100 000 salariés dans des activités communautaires d'ici 2030[142] ; et Sigma entend accroître de 10 % la participation de ses employés à des actions bénévoles d'ici 2025[143]. Certaines entreprises mobilisent également leur fondation pour financer des projets à vocation sociale, comme Ausnutria, qui prévoit d'allouer 100 millions de yuans à sa Ausnutria Foundation d'ici 2029[144].

Comme pour le thème précédent, les professionnels de la RSE laitière m'ont expliqué, là encore de manière pragmatique, l'intérêt pour une entreprise de s'impliquer dans certains enjeux de développement économique. Par exemple, une entreprise a tout intérêt à prendre en charge une partie des frais de santé de ses employés afin de maintenir une main-d'œuvre disponible, volontaire et en bonne santé. De même, répondre aux besoins de formation des salariés permet de disposer d'un personnel qualifié, de favoriser la mobilité interne et de limiter les départs vers la concurrence. Ces dimensions, regroupées par les responsables économiques sous le terme de « marque employeur », renvoient à l'attractivité de l'entreprise, tant pour ses employés actuels que pour ses futures recrues. Ces volets de la RSE apparaissent ainsi comme des leviers essentiels pour assurer la pérennité de l'activité économique et la capacité de l'entreprise à attirer des investissements.

[137] Almarai, Doing better every day, Rapport de développement durable, p.19
[138] Migros, Rapport intégré annuel, 2022, p.17
[139] Nestlé, *We unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come*. Creating shared value and sustainability report, 2023, p.3
[140] Unilever, Realising our full potential, Rapport annuel 2023, p.65
[141] Savencia, Déclaration de performance extra financière, 2022, p.32
[142] Morinaga, Value creation, Rapport intégré Morinaga, 2022, p.50
[143] Sigma alimentos, To advance the integration of Environmental, Social, and Governance criteria into everyday decision-making, Rapport de développement durable, 2022, p.19
[144] Ausnutria, Nourishing Life & Growth, Rapport de développement durable, 2023, p.7

Certaines entreprises laitières vont au-delà des bénéfices économiques immédiats qu'elles pourraient en retirer. À l'image des indicateurs plus systémiques, elles cherchent à démontrer leur contribution au collectif et au territoire dans lequel elles s'inscrivent. En quête de légitimité, elles invoquent leur rôle économique local, se présentant comme créatrices d'emplois, financeuses de fondations d'intérêt général ou d'infrastructures de la vie quotidienne, promotrices de services communautaires ou encore partenaires de PME. Comme pour le thème précédent, il n'est pas rare que ces entreprises justifient leur action collective par référence aux ODD, en particulier l'ODD 4, qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité et promouvoir les possibilités d'apprentissage », et l'ODD 8, qui encourage « une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »[145].

2.3. Des « sujets sociétaux » vis-à-vis desquels l'entreprise laitière se sent « responsable »

Certains thèmes apparaissent enfin comme distincts des enjeux de nutrition-santé ou de développement économique et social. Les entreprises s'emparent également de questions que l'on peut qualifier de « sociétales », dans la mesure où elles sont d'abord issues des préoccupations des parties prenantes externes plutôt que de l'entreprise elle-même. Lorsqu'ils figurent dans les rapports RSE, ces sujets se distinguent par leur forte visibilité dans les matrices de matérialité (un outil de management de la RSE qui permet de prioriser les enjeux de RSE de l'entreprise), où ils apparaissent comme des enjeux majeurs pour les parties prenantes externes. Ils sont également décrits comme des domaines sur lesquels l'entreprise dispose de leviers d'action directs et à travers lesquels elle revendique pleinement sa responsabilité. Ces enjeux sociétaux recouvrent à la fois des aspects environnementaux liés à l'amont agricole : bien-être animal, biodiversité, gestion des effluents d'élevage, consommation d'eau, et ceux relatifs à l'aval de la filière : gestion des emballages, consommation d'énergie, gaspillage alimentaire, lutte contre le changement climatique. Ils accompagnent ainsi l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises laitières, de la production jusqu'à la gestion des déchets.

[145] Nations unies, Objectifs de développement durable, https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/ (Consulté en février 2023)

2.3.1. Des sujets RSE liés aux impacts socio-environnementaux en amont des entreprises laitières

Un grand nombre d'entreprises se positionnent comme des acteurs engagés sur les enjeux de l'amont agricole. Dans les rapports RSE, ces enjeux regroupent principalement les questions de bien-être animal et, plus largement, celles liées à la gestion des exploitations et à leurs impacts environnementaux. De nombreuses entreprises tiennent à mettre en avant les bonnes conditions d'élevage des vaches dont elles collectent le lait. Ce thème, omniprésent dans les rapports, est généralement traité sous l'intitulé de « bien-être animal ».

Les firmes laitières peuvent s'engager à faire respecter certaines pratiques qu'elles considèrent vertueuses au travers de chartes relatives au bien-être animal auprès des producteurs laitiers. Ces chartes sont souvent certifiées par des organismes indépendants – parfois même co-construites avec des ONG pour faire valoir la pertinence des pratiques qui y sont inscrites. Leur application est contrôlée par des audits externes. Ainsi, l'entreprise néozélandaise a2 affirme que 100% de ses fermes seront certifiées sous leur programme « *animal welfare* » dès la fin 2023. Ce programme « donne aux producteurs, aux marques et aux consommateurs la confiance dont ils ont besoin en ce qui concerne le bien-être animal »[146] en imposant des standards relatifs à la santé, au soin et au confort des animaux, à la gestion de l'eau et à la sécurité des installations. De son côté, le groupe Bel prévoit que l'ensemble de ses fermes soit certifié selon la charte de Bel pour le bien-être animal (Encadré 19), élaborée avec l'ONG internationale CIWF et certifiée par un tiers indépendant [147], et s'engage à ce que 100 % des vaches aient accès au pâturage dans les pays qui le permettent d'ici 2025 [148]. En Allemagne, BMI vise à ce que, d'ici décembre 2028, tout le lait qu'elle utilise provienne de fermes certifiées par le programme de qualité QM Milch, qui encadre la nutrition, la santé et le bien-être des vaches [149]. California Dairies s'engage quant à elle à ce que toutes ses fermes bénéficient de l'accompagnement d'un nutritionniste d'ici 2025, afin d'assurer « un maximum de bien-être animal » tout en réduisant les émissions entériques [150]. Ces engagements répondent à une demande croissante des consommateurs, soucieux de l'origine et des conditions de production du lait qu'ils consomment, mais aussi à la pression exercée par les distributeurs et grands

[146] A2, Thriving farms, https://thea2milkcompany.com/thriving-farms (Consulté en février 2023)
[147] Bel, Charte Bel pour le bien-être animal, 2019
[148] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, p.134 - 135
[149] BMI, Rapport de développement durable, 2021 – 2022, p. 32
[150] California Dairies, Golden State Advantage, Rapport de développement durable, 2021, p.26

groupes agroalimentaires qui utilisent ces produits comme ingrédients. Si le Bien-être animal score (système de notation affiché sur le produit en rayon afin de qualifier le niveau de bien-être associé aux pratiques d'élevages impliquées dans sa production, sur le modèle des scores nutritionnels comme le *Nutriscore*) n'est pas encore développé en France, certains pays l'ont déjà adopté. En Allemagne, la commission de l'alimentation et de l'agriculture du Bundestag a adopté le 19 avril 2023 un projet de loi sur l'étiquetage des produits d'élevage (The Federal Ministry of Food and Agriculture, 2023). La perspective d'une telle réglementation représente une incitation supplémentaire pour les industriels laitiers à se présenter comme des acteurs responsables et engagés sur ces questions.

Encadré 19 : Les Chartes d'entreprises : l'exemple de la Charte Bel pour le bien-être animal et de la Charte des bonnes pratiques d'élevage utilisée par Savencia

Ces chartes privées sont des « Codes de conduites » (Encadré 18) dirigés vers l'amont de la chaîne de valeur des entreprises. Elles permettent aux entreprises d'afficher aux yeux de leurs parties prenantes des préoccupations sociales et/ou environnementales en rapport avec l'amont de leur chaine de valeur.

Nous retrouvons des chartes associées au bien-être animal, à l'amont agricole chez plusieurs entreprises agroalimentaires enquêtées. Ces documents privés, propres à l'entreprise attestent du respect d'un cahier des charges décidé par l'entreprise elle-même à l'amont de sa chaîne de valeur. Pour dicter ces chartes, il est récurrent que l'entreprise s'entoure d'un expert reconnu du domaine et fasse appel à une démarche participative avec les différents acteurs de la chaîne de valeur. Par exemple, la *Charte Bel pour le bien-être animal* de Bel est un document co-construit entre Bel, ses éleveurs partenaires et l'ONG CIWF, une ONG qui, selon son site web, a pour mission d'« encourager des pratiques d'élevage respectueuses du bien-être des animaux et de proposer des alternatives viables et durables à l'élevage intensif» et offre au groupe Bel une expertise technique.

Ces instruments privés peuvent aussi s'associer à des standards ou des certifications internationales. Ainsi, en plus de son accompagnement par CIWF, Bel s'appuie sur des standards internationaux en termes de bien-être animal comme les « cinq Libertés » à la base des principes de l'Organisation mondiale de la santé animale. Ces libertés consistent à être libres de la soif, de la faim, de la malnutrition, des inconforts, de la douleur et de la maladie.

La charte prend aussi en compte les réglementations nationales et internationales relatives au bien-être animal.

Comme les autres références présentées en amont de ce chapitre, ces chartes participent à l'harmonisation des engagements RSE. Ces codes dépassent parfois l'intérêt privé d'une entreprise et contribuent à structurer un secteur. La *Charte des Bonnes pratiques d'élevage* réalisé par le Cniel est devenue l'outil de référence de la filière laitière française pour assurer la bonne gestion des troupeaux laitiers français. Elle est utilisée par de multiples entreprises dont Savencia.[151]

Dans un contexte de mondialisation des marchés, ces codes de conduite font l'objet de critiques. Bien que représentant une réponse volontaire des acteurs privés aux limites du droit international, ces chartes sont selon (Jenkins, 2001) une manière pour les entreprises de répondre à la demande d'une réglementation plus forte de leur activité tout en évitant une législation trop contraignante ou trop coûteuse. Ces outils interviennent donc particulièrement chez les entreprises qui s'adressent directement au consommateur final et portent « sur des questions particulières : celles qui peuvent se révéler extrêmement dommageables pour une société si son nom y est associé » (Jenkins, 2001). Sur l'enjeu des codes de conduite relatifs aux conditions de travail à l'amont des chaînes de valeur mondiales, Vercher, Palpacuer et Petit (2011) remettent en cause l'efficacité de instruments vis-à-vis des problèmes sociaux visés. Selon eux, ces codes ont plus vocation à éditer une procédure témoignant de leur conformité aux demandes sociales plutôt que d'entraîner une réelle amélioration des conditions de travail.

Certaines entreprises étendent leurs engagements à des questions plus larges liées à la gestion des exploitations agricoles et à leurs impacts environnementaux ou sociaux sur les territoires où elles opèrent. Ces thématiques apparaissent de manière moins homogène que celles relatives au bien-être animal. Dans les rapports RSE, elles sont abordées sous des termes variés tels que « *farm management* », « *farming practices* » ou plus généralement « *natural resource management* ». Ce dernier concept, plus englobant, recouvre des enjeux tels que la

[151] Savencia, Déclaration pour le progrés du Groupe Savencia, 2022, p. 16

gestion de l'eau, l'utilisation des pesticides ou la préservation de la biodiversité, qui concernent directement l'amont de la chaîne de valeur des produits laitiers.

Les entreprises s'engagent ainsi sur une diversité de sujets environnementaux liés à la gestion des exploitations agricoles : l'énergie utilisée, le recours à des produits chimiques ou à des variétés OGM, la consommation d'eau ou encore la réduction du gaspillage. Certaines formalisent ces engagements à travers des indicateurs précis. Par exemple, l'entreprise néerlandaise Cono s'est fixé pour objectif de limiter l'apport d'azote à 150 kilogrammes par hectare d'ici 2025 [152]. Synlait, en Nouvelle-Zélande promet de réduire de 20% les rejets d'azote hors ferme par tonne de produits entre 2018 et 2028 [153]. D'autres entreprises développent des chartes ou des labels internes pour justifier de la conduite vertueuse de leurs exploitations, parfois en associant des critères environnementaux avec des critères de bien-être animal ou de juste rémunération des éleveurs. Par exemple, Savencia promet que 100% du volume de lait que l'entreprise utilise proviendra d'élevages qui respectent la *Charte des bonnes pratiques d'élevage* d'ici 2025 [154].

Plusieurs entreprises étendent leurs engagements aux enjeux de biodiversité et aux pratiques d'achat ou d'approvisionnement responsable (*sustainable sourcing*). À travers ces démarches, elles cherchent à démontrer leur volonté de réduire leur impact environnemental tout en prenant en compte les effets de leurs activités sur les communautés dépendantes des ressources naturelles. Concrètement, cela passe par la réduction de l'usage de matières premières à fort impact écologique, une réflexion sur la consommation d'eau et de pesticides, ou encore le soutien à des modes de production favorables à la biodiversité. Certaines entreprises adoptent une formulation plus générale autour de la « production durable » (*sustainable production*). C'est le cas du groupe canadien Saputo, qui s'engage à ce que 100 % de ses principaux ingrédients soient produits de manière durable d'ici 2025 [155]. Souvent ces promesses sont associées d'exemples d'actions. Ainsi, Nestlé souhaite que 100% de ses achats de viandes, d'huile de palme, de papier, de soja, de sucre, de café et de cacao n'entraine aucune

[152] Cono, Rapport RSE, 2022
[153] Synlait, Rapport de développement durable, 2023, p. 25
[154] Savencia, Déclaration de performance extra financière, 2022, p. 8
[155] Saputo, Rapport sur les promesses, 2022, p. 6

déforestation[156] ou encore le néerlandais AWare[157] et l'irlandais Kerry[158] affirment que leurs produits n'impliqueront plus de déforestation d'ici 2025. Parfois, des entreprises utilisent des principes communément partagés. L'« agriculture régénérative » est à cet égard une référence prisée : Bel s'y réfère et vise que 100% de son lait vienne d'une production qui s'aligne avec ses principes d'ici 2030[159]. De même Danone, vise à ce que 30% de ses ingrédients clefs proviennent d'une telle agriculture d'ici 2025[160]. General Mills appelle aussi les principes de l'agriculture régénérative en voulant qu'un million d'acres (environ 400 000 hectares) des terres agricoles des fermes qui l'approvisionnent, mettent en place ces principes[161]. Parfois, les entreprises tirent parti de mesures mises en place par les gouvernements nationaux. Cono par exemple, souhaite qu'au moins 5% des terres des fermes qui le fournissent soit certifiées « *Agrarische natuur* » [162] (un dispositif néerlandais incitant les agriculteurs à adopter des pratiques favorables à la nature via des contrats de gestion et des aides publiques [163]). De la même manière, Fonterra ambitionne que 100% des fermes qui l'approvisionnent en lait aient un « *Farm environment plan* » (FEP) d'ici 2025[164]. Ce plan, fondé sur une démarche volontaire, aide les éleveurs à identifier et maîtriser leurs risques environnementaux, notamment ceux liés à l'irrigation et à la gestion des nutriments. Il s'agit d'une démarche volontaire que peuvent mettre en place les éleveurs néozélandais et qui est encouragée par l'entreprise Fonterra. Certaines entreprises s'appuient sur des certifications qui dépassent l'échelle nationale, reconnues au niveau international. Ces certifications peuvent assurer du respect de l'environnement comme du respect des producteurs. Par exemple, Arla Foods s'engage à maintenir l'utilisation de 100 % de cacao certifié UTZ/Rainforest, un label contrôlé par un tiers indépendant qui promeut de meilleures conditions de travail et de revenus, l'abolition du travail des enfants et la protection des écosystèmes. [165] De son côté, Froneri affirme que 100% de l'huile de palme utilisée dans ses recettes sera certifiée RSPO (Encadré 20) d'ici 2024[166]. Lactalis fait de même et étend son engagement à l'alimentation animale avec un objectif de

[156] Nestlé, *We unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come*. Creating shared value and sustainability report, 2023, p. 3
[157]Royal A Ware, Piljer productie process, https://www.royal-aware.com/fr/processus-de-fabrication.html (Consulté en juin 2024)
[158] Kerry, Beyond the horizon, Rapport de développement durable 2022, p. 17
[159] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, p. 48
[160] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p. 15
[161] General Mills, Rapport global de responsabilité, 2023, p. 4
[162] Cono, Rapport RSE, 2022
[163] Site web - Agrarische Natuur Drenthe – Boerennatuur, https://agrarischenatuurdrenthe.nl/ (Consulté en juin 2024)
[164] Fonterra, Good together from one generation to the next, 2022, p. 6
[165] Arla Foods, Finances et durabilité, 2022, p. 50
[166] Froneri, For the love of ice cream, Rapport annuel, 2022, p. 25

certification pour 2025 (en excluant le périmètre Egyptien)[167]. Enfin, d'autres entreprises décident simplement de retirer les produits controversés de leur activité. Ainsi, Hochdorf prend l'initiative d'annoncer que d'ici 2030, aucun des produits de leur marque ne contiendra d'huile de palme[168].

***Encadré 20 : Les certifications privées de durabilité internationales relatives à l'amont : l'exemple du* Roundtable on Sustainable Palm Oil**

Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) est une organisation internationale créée en 2004 relevant de la régulation privée, qui promeut la production et l'utilisation d'huile de palme durable. L'huile de palme est certifiée *Sustainable Palm Oil* (CSPO) si l'huilerie qui la produit respecte un certain nombre de critères visant à « améliorer la qualité de vie des producteurs et productrices, à rendre l'industrie plus inclusive, et à conserver, protéger et restaurer les écosystèmes et leurs ressources naturelles » [169]. Cette initiative est une réponse des entreprises privées à une pression croissante de la société civile. Face aux inquiétudes, les entreprises privées se sont associées à des ONG environnementales pour assurer la durabilité de leurs chaînes d'approvisionnement et maintenir leur réputation sur le marché (Brandi et al., 2015).

Bien qu'au travers de cette certification les entreprises cherchent à démontrer leurs objectifs vertueux, de nombreux auteurs mettent en avant ses limites. Les petits producteurs seraient désavantagés et n'auraient pas les moyens de mettre en œuvre les standards de la certification (Brandi et al. 2015), ce qui favoriserait l'expansion de grandes palmeraies. Les critères du label RSPO ne seraient pas correctement mis en œuvre par les entreprises, l'absence de mécanismes de sanction empêcherait de freiner l'expansion des plantations, entraînant la déforestation sans conséquences pour les entreprises concernées. De plus, le label est accusé d'avoir encouragé la consommation d'huile de palme, en légitimant celle dite « durable » au détriment de ses alternatives (Laurance et al., 2010).

[167] Lactalis, Rapport responsabilité sociétale et environnementale, 2022, p. 50
[168] Hochdorf, Rapport annuel, 2022, p. 55
[169] RSPO, Qui sommes-nous ?, https://rspo.org/fr/who-we-are/ (Consulté en juin 2024)

2.3.2. Des sujets RSE liés aux impacts environnementaux en aval des entreprises laitières

Au-delà des enjeux liés à l'amont agricole, certaines entreprises s'engagent à réduire les impacts environnementaux de leurs activités en aval, notamment à travers la gestion des emballages, un thème récurrent dans les rapports RSE du secteur laitier. Là encore ce n'est pas à décorréler des lois nationales relatives au traitement des déchets qui encouragent les entreprises à agir face à des interdictions futures de mise sur le marché de certains matériaux (comme la loi AGEC en France qui prévoit la fin de la mise sur le marché des emballages en plastique à usage unique d'ici 2040[170]). On observe une forte convergence dans la manière dont les entreprises abordent ce sujet. Plusieurs mettent l'accent sur l'intégration de matériaux recyclés ou la recyclabilité de leurs emballages : Emmi prévoit d'incorporer 30 % de plastique recyclé d'ici 2027 [171]. Bauer en Allemagne ambitionne que 100 % de ses emballages soient recyclables d'ici 2025 [172]. D'autres cherchent à réduire la quantité de plastique utilisée : Cono vise une diminution de 20 % du plastique employé par kilogramme de fromage entre 2017 et 2025 [173]. De manière plus générale, plusieurs entreprises s'attachent à limiter l'utilisation de ressources fossiles dans leurs emballages. Danone prévoit ainsi de diviser par deux l'usage de matière fossile vierge entre 2020 et 2040.[174] Le japonais MegMilk Snow Brand vise une réduction de son utilisation de « plastique dérivé du pétrole » de 25% d'ici 2025.[175] D'autres affichent des objectifs de réduction de leur déchets finaux : en Autriche, au Japon et en Nouvelle-Zéalande, Bega[176], Saputo[177] et Synlait [178] ambitionnent que tous leurs emballages soient réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. Enfin, certaines grandes entreprises dépassent leurs considérations individuelles en s'impliquant dans des initiatives territoriales de gestion des déchets. Danone, par exemple, souhaite mettre en place d'ici 2040 un système de collecte efficace lui permettant de récupérer la totalité du plastique qu'elle met sur le marché, un taux qui n'atteint actuellement que 48 % [179]. Unilever poursuit un objectif

[170] Loi n° 2020-105 du 10 février 2020, relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. **Journal officiel de la République française**. Disponible sur https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041321231/
[171] Emmi, Rapport de développement durable, 2022, p. 11
[172] Bauer, We need nature. And goals, https://www.bauer-natur.de/en/sustainability/ (Consulté en juin 2024)
[173] Cono, Rapport RSE, 2022
[174] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p. 15
[175] Rapport intégré de Megmilk Snow Brand 2022, p.18
[176] Rapport de développement durable Bega Cheese 2022, p. 7
[177] Saputo, Rapport sur les promesses, 2022, p. 11
[178] Synlait, Rapport de développement durable, 2023, p. 13
[179] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p. 15

similaire : collecter et recycler plus de plastique qu'elle n'en produit d'ici 2025 [180]. Enfin, plusieurs acteurs s'engagent dans une logique d'éco-conception (« *eco-design* ») de leurs emballages. Cette démarche, souvent pilotée par les référents packaging au sein des départements de recherche et développement, vise à concevoir des emballages plus durables en s'appuyant sur des analyses de cycle de vie (ACV) pour identifier les solutions les plus performantes sur différents critères environnementaux. À ce titre, Lactalis s'engage à ce que 100 % de ses emballages soient éco-conçus d'ici 2025 dans les 23 pays où le groupe est présent[181].

Beaucoup d'entreprises abordent également l'enjeu du gaspillage. Chaque entreprise reconnait être vectrice de gaspillage alimentaire mais aussi de gaspillage d'emballages ou d'autres matériaux (au niveau de leur chaine de production mais aussi de distribution) et s'engagent à les réduire. Par exemple, Arla Foods ambitionne de réduire de moitié le gaspillage alimentaire sur ses lignes de production et d'éliminer totalement le gaspillage au niveau de ses chaines de production d'ici 2030 [182] et de 100% le gaspillage au champ d'ici 2030[183]. General Mills s'est fixé un objectif similaire, visant une réduction de 50 % du gaspillage alimentaire dans ses opérations d'ici 2030, par rapport à 2020 [184]. En Inde, Indofood prévoit de réduire de 30 % le gaspillage d'emballages d'ici 2029 [185]. Au-delà de la réduction, certaines entreprises mettent l'accent sur la valorisation des déchets générés. L'israélien Strauss s'engage ainsi à valoriser 5 % du gaspillage alimentaire issu de ses lignes de production d'ici 2030 [186].

Par ailleurs, la gestion de l'eau constitue un autre axe majeur de ces engagements environnementaux. Yakult prévoit de réduire de 10 % sa consommation d'eau dans ses usines d'ici 2030 [187]. Conaprole ambitionne d'augmenter de 35 % son taux de réutilisation d'eau sur la même période [188] et vise une réduction de 15 % de sa consommation d'eau d'ici 2025 [189], et

[180] Unilever, Realising our full potential, Rapport annuel 2022, p.65
[181] Lactalis, Rapport responsabilité sociétale et environnementale, 2022, p. 55
[182] Arla Foods, Finances et durabilité, 2022, p.34
[183] Arla, Créer des solutions durables, Rapport de durabilité, 2023, p. 55
[184] General Mills, Rapport global de responsabilité, 2023, p. 4
[185] Indofood, Thriving sustainably amid challenges, Rapport de développement durable, 2023, p. 109
[186] Strauss Dairy, Nourishing a Better Tomorrow, ESG report, 2022, 13
[187] Yakult, Rapport de développement durable, 2022, p.13
[188] Conaprole, Rapport annuel, 2023, p. 59
[189] DairyGold, Rapport annuel et Etats financiers 2022, p. 25

Glanbia, également en Irlande, souhaite diminuer de 10 % son utilisation d'eau douce d'ici 2025, par rapport à 2021 [190].

Il est fréquent que les entreprises inscrivent leurs engagements dans un système de management normalisé. Plusieurs adoptent un « *environnemental management système* » c'est-à-dire un dispositif structuré et certifié selon une norme internationale, destiné à démontrer leur volonté de rendre leurs activités plus vertueuses sur le plan environnemental. Parmi ces référentiels, la norme ISO 14001 est la plus couramment mobilisée dans les rapports RSE des entreprises laitières, où elle sert à attester la crédibilité et la rigueur de leurs démarches environnementales (Encadré 21).

Encadré 21 : Les normes de management environnemental : l'exemple de la famille ISO 14000

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation. Ces normes sont élaborées par des « comités techniques ». On retrouve dans ces comités des organismes nationaux de normalisation intéressés par le sujet sur lequel porte la norme, mais aussi des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales en lien avec l'ISO. Ces normes se composent d'exigences et de « documents d'appui » permettant aux utilisateurs d'harmoniser leur démarche mais aussi de bénéficier de recommandations sur le sujet concerné par ladite norme.

La famille des normes ISO 14000 vise à fournir un cadre international commun pour la gestion environnementale des organisations. Dans cette famille, seule la norme ISO 14001 est certifiante. Une entreprise certifiée ISO 14001 (publiée pour la première fois en 1996 et révisée en 2015) est alors reconnue par l'institution ISO (et par les acteurs économiques la reconnaissant) comme une organisation respectant un « système de management environnemental efficace ».[191] On retrouve dans la norme des éléments qui portent sur « la protection de l'environnement, l'évaluation de l'impact environnemental du produit tout au

[190] Glanbia, Better nutrition, Better world, rapport de développement durable Glanbia 2023, p. 6
[191] ISO, La famille des normes ISO 14 000, https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html (Consulté en juin 2024)

long de son cycle de vie et la transparence de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes externes » [192].

Selon Boiral (2003), cette norme joue un rôle essentiel dans l'uniformisation des pratiques de responsabilité environnementale car elle impose aux entreprises « des exigences standardisées et uniformes ». Il est reconnu que cette norme est adoptée par les entreprises à la recherche de crédibilité. Le risque est alors qu'elle soit utilisée comme un outil de conformité symbolique plutôt que dans une visée réellement transformatrice.

2.3.3. Le sujet RSE le plus récurrent chez les multinationales laitières : le changement climatique

Enfin, le changement climatique apparaît comme le thème le plus récurrent dans les rapports RSE des entreprises laitières. Il est souvent abordé à travers la question de l'énergie utilisée dans leurs activités. Les entreprises se présentent comme des acteurs soucieux de réduire leur empreinte carbone et de soutenir le développement des énergies renouvelables. Aux États-Unis, Aurora vise à maintenir la neutralité énergétique de l'ensemble de ses opérations, des fermes aux usines, en passant par les bureaux et les véhicules de transport du lait frais[193]. BMI souhaite que d'ici 2025, 50% de l'énergie utilisée par l'entreprise soit renouvelable[194]. Ausnutria prévoit de réduire sa consommation énergétique de 20 % d'ici 2025, par rapport à 2019 [195].

En dehors de la question de l'empreinte environnementale de la ligne de production, les entreprises s'accordent sur les termes de « Changement climatique » (« *Climate change* ») pour parler des questions relatives au climat. Sur ce sujet de RSE, on observe des approches uniformes autant au niveau des termes utilisés que des indicateurs et des objectifs choisis. Cela s'explique par l'existence de standards internationaux qui fixent des cibles d'émissions alignées avec des objectifs climatiques globaux. Ces derniers peuvent être promus par des organisations privées comme l'initiative Science Based Target (Encadré 22) ou par des institutions publiques,

[192] Organisation internationale de normalisation. (2015). ISO 14001 : 2015 - Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation. Genève : ISO.
[193] Aurora Organic Dairy, Animal. People. Planet. Products with Integrity, Rapport de développement durable 2022, p. 71
[194] BMI, Rapport de développement durable, 2021 – 2022, p. 21
[195] Ausnutria, Nourishing Life & Growth, Rapport de développement durable, 2023, p. 9

comme l'objectif « Net Zero » (zéro émission nette de carbone). Les entreprises utilisent des outils de mesure communs, notamment les Scopes (périmètres d'émissions), pour définir leurs engagements. Si certaines partagent l'objectif Net Zero (comme par exemple les entreprises Agropure[196], Arla[197], Aware[198], Bega[199], la branche laitière de Coca-Cola[200] ou encore Froneri[201]), d'autres mettent en avant leur association à des démarches qu'elles qualifient « d'ambitieuses » en rejoignant des plateformes reconnues internationalement comme la plateforme Science Based Target initiative (SBTi).

Encadré 22 : Les cadres d'engagement climatique : l'exemple de l'objectif Net Zero et de la Science Based Initiative (SBTi)

Au-delà des risques réglementaires et physiques, le sujet associé au carbone et au climat présente des risques commerciaux, réputationnels et concurrentiels pour les entreprises (Jung et al., 2018). Ces risques encouragent les entreprises à se présenter comme des acteurs actifs sur ce sujet. L'objectif *Net Zero* et la *Science Based Targets Initiative* (SBTi) sont deux dispositifs étroitement liés qui jouent un rôle dans la normalisation des engagements des entreprises en matière de réduction des émissions de carbone. Ces deux dispositifs encouragent les entreprises à établir des objectifs quantifiables et mesurables et ainsi participent à uniformiser les approches privées sur cette question.

L'objectif *Net Zero* est la norme universelle poussant à atteindre une neutralité carbone d'ici 2050 pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5°C par rapport à l'ère préindustrielle. Les Nations unies soutiennent cet objectif qui est inscrit dans les recommandations du GIEC et de l'Accord de Paris.

La *Science Based Target Initiative* a émergé comme un dispositif complémentaire permettant de fournir aux entreprises un cadre structuré pour mettre en œuvre leurs objectifs climatiques. Pour entrer dans l'initiative SBT, les entreprises doivent s'engager au travers d'une lettre d'intention annonçant un objectif climatique. Le cadre fourni par la SBTi pour établir des

[196] Rapport ESG Agropur 2022, p. 61
[197] Arla, Créer des solutions durables, Rapport de durabilité, 2023, p. 33
[198] Royal A Ware, Piljer productie process, https://www.royal-aware.com/fr/processus-de-fabrication.html (Consulté en juin 2024)
[199] Bega Cheese, Greater good, Rapport de développement durable 2022, p.48
[200] Coca Cola, Rapport de business & développement durable Coca Cola, 2022, p.7
[201] Froneri, For the love of ice cream, Rapport annuel, 2022, p. 25

objectifs de réduction d'émissions s'aligne directement sur l'objectif *Net Zero* et permet aux entreprises de relier cet engagement à un plan d'action rendu public. L'initiative propose des méthodes et des objectifs validés par des experts (comme des membres du réseau du Pacte Mondial des Nations unies). Par exemple, la méthode GEVA (*Greenhouse Gas Emissions per Value Added*) est utilisée aujourd'hui par certaines entreprises pour définir des objectifs de réduction d'émission proportionnellement à leur croissance économique (Bjørn et al., 2021). Aujourd'hui, plus de 5000 entreprises ont adopté l'objectif *Net Zero* d'ici 2050 en se fixant des objectifs qui ont été validés par SBTi.[202]

Malgré ces promesses, certaines recherches mettent en avant les limites de ces initiatives. Bjørn, Lloyd et Matthews (2021) soulignent que les entreprises peuvent choisir des méthodes moins contraignantes vis-à-vis de leur activité économique entraînant ainsi des résultats moins efficaces. De plus, de nombreuses entreprises affichant des objectifs ambitieux sont en retard, notamment en ce qui concerne certains objectifs. Cela est associé à une divulgation de leurs avancées, manquant souvent de transparence, rendant difficile leur évaluation. Ainsi les entreprises sont accusées de choisir des cibles symboliques dans un but de communication plutôt qu'une réelle implication dans la réduction de leurs émissions (Giesekam et al., 2021). Ces engagements appellent donc à des mécanismes de validation et de suivi plus rigoureux pour assurer leur fiabilité et leur intégrité.

L'aspect uniforme du traitement RSE du changement climatique peut aussi s'expliquer par l'existence de standards communs. Les entreprises revendiquent le fait de mesurer leur empreinte carbone grâce à des méthodologies standardisées, comme Lactalis par exemple qui cite l'importance du *Greenhouse Gas Protocol* (GGP)[203] (Encadré 23). De plus, de nombreux rapports font mention du *Carbone Disclosure Program* (CDP), un projet conjoint de l'initiative *Science Based Target* qui encourage les entreprises à rendre public leurs actions relatives au sujet du carbone. Par exemple, Danone met en avant l'obtention d'une mention par le CDP faisant de l'entreprise « une des plus avancées en matière de performance environnementale »[204].

[202] Science Based Initiative, About Us, https://sciencebasedtargets.org/about-us (Consulté en juillet 2024)
[203] Groupe Lactalis, Our journey toxards carbon net zero bt 2050, Politique du groupe Lactalis relative au Climat, février 2022, p.5
[204] Danone, Evaluations externes, https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/external-recognition.html (Consulté en juillet 2024)

Encadré 23 : Les protocoles privés de comptabilité carbone utilisés par les entreprises pour le « reporting des émissions de GES » : l'exemple du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) et du Carbon Disclosure Project (CDP)

Pour communiquer de manière standardisée sur leurs avancées relatives à leurs engagements sur le carbone, les entreprises utilisent des protocoles et des outils de divulgation reconnus. Le *GHG Protocol* établit des normes pour le comptage et la publication des émissions de GES. Il a émergé en raison de l'absence de consensus entre Etats sur un système d'échange des émissions de GES, et est le fruit d'une collaboration entre le *World Resources Institute* (WRI) et le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Il est largement adopté par les entreprises à travers le monde pour comptabiliser leurs émissions (Green, 2010). Ce protocole présente tout de même certaines limites inhérentes au marché du carbone, notamment celle du double comptage des émissions, qui peut survenir lorsque plusieurs entités revendiquent la propriété des mêmes émissions dans les systèmes d'échange de quotas carbone.

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP) est une organisation créée en 2000 qui vise à accroître la transparence des entreprises. De manière annuelle, le CDP publie les données relatives à l'impact environnemental des grandes entreprises [205]. Si des entreprises souhaitent être évaluées par le CDP, elles doivent répondre à un questionnaire en ligne portant sur quatre thèmes en y associant des documents justificatifs : le changement climatique, la gestion de l'eau, la gestion des forêts et la question du plastique. La performance environnementale de l'entreprise est échelonnée du niveau le plus bas (absence d'action ou bien niveau réglementaire imposé par le pays) au niveau le plus haut (engagement volontaire jugé fort car contraignant pour l'entreprise). Les entreprises peuvent aussi choisir de ne pas répondre à certaines questions, ce qui réduit leur score final.

De même que pour les cadres d'engagements climatiques, malgré la vertu apparente de ces protocoles, certains pointent leurs limites, comme le retard généralisés des entreprises concernant certains objectifs dits de « *scope* 3 » (Giesekam et al., 2021). D'autres craignent que ces protocoles ne se substituent à des réglementations plus contraignantes et donc

[205] Carbon Disclosure Program, About Us, https://www.cdp.net/en/info/about-us (Consulté en juillet 2024)

exonèrent les entreprises de la mise en œuvre de mesures réellement efficaces (Hickmann, 2017).

Enfin, il est intéressant de mentionner que les entreprises que nous avons évoquées ont recours de manière récurrente à des labels et des dispositifs de notation qui évaluent leur performance de RSE (Encadré 24). À l'instar des dispositifs relatifs au changement climatique, ces systèmes permettent d'évaluer et de comparer les entreprises sur la base de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance. Leur adoption repose sur une démarche volontaire. D'après Danone, ces outils d'évaluations externes représentent plusieurs intérêts pour l'entreprise. Tout d'abord ces outils sont à disposition des financiers comme le mentionne Danone sur son site web. Par ailleurs, Danone souligne que ces évaluations constituent un outil de pilotage interne, permettant d'identifier les volets de sa stratégie obtenant des scores plus faibles et nécessitant d'être renforcés[206]. Plus largement, les entreprises recourent à ces notations dans une logique de compétitivité et de légitimation : la note obtenue sert à informer et à rassurer leurs parties prenantes externes. Certaines plateformes, comme Ecovadis (fréquemment mentionnée dans les rapports et sites institutionnels), proposent d'ailleurs d'évaluer non seulement les entreprises elles-mêmes, mais aussi leurs partenaires commerciaux et concurrents. Le groupe Bel, par exemple, met en avant sur son site sa médaille de platine Ecovadis, symbole d'une distinction parmi le top 1% des entreprises agroalimentaires mondiales selon les critères de performance RSE définis par la plateforme[207].

Encadré 24 : Les dispositifs privés de notation RSE : l'exemple d'Ecovadis

Ces dernières années, on assiste à l'essor des agences de notation RSE (Scalet & Kelly, 2010). Pour certains auteurs, ces dispositifs jouent un rôle essentiel dans la pérennité de la RSE car ils rendent la performance sociale mesurable et encouragent entreprises, investisseurs et consommateurs à l'intégrer dans leurs décisions (Dillenburg et al., 2003). Selon les auteurs, sans ces outils de mesure, la RSE risquerait de rester sans effet. Toutefois, plusieurs travaux critiquent ces agences, souvent décrites comme des boites noires où la qualité des données

[206] Danone, Evaluations externes, https://www.danone.com/fr/about-danone/at-a-glance/external-recognition.html (Consulté en septembre 2024)
[207] Bel, Le groupe Bel médaille de platine Ecovadis 2023 pour ses performances RSE, https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/le-groupe-bel-medaille-de-platine-ecovadis-2023-pour-ses-performances-rse/ (Consulté en juillet 2024)

collectées et les méthodologies employées restent opaques ou discutables (Chatterji & Levine, 2006), allant jusqu'à accuser les entreprises de manipuler ces dispositifs de notations dans le but de bénéficier de la meilleure notation possible (Yang, 2022). De plus, il apparait qu'en dépit d'une communication abondante des entreprises sur leurs initiatives positives, les classements RSE incitent encore peu les entreprises à répondre publiquement de leurs événements négatifs (Scalet & Kelly, 2010).

Ecovadis est une entreprise à mission (depuis 2022) créée en 2007 qui note les stratégies de responsabilité sociétale des entreprises sur une échelle de 1 à 100. Elle est membre du Pacte des Nations unies. Aujourd'hui plus de 130 000 entreprises ont été évaluées, ce qui fait d'Ecovadis, selon ses promoteurs, « le plus grand et le plus fiable réseau de notation de la durabilité et de la RSE »[208]. À l'instar du CDP, Ecovadis est une plateforme de publication d'engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cependant, contrairement au CDP, qui se concentre sur les émissions de carbone, Ecovadis couvre un éventail plus large de sujets liés à la RSE. Chaque année, les entreprises choisissant de se faire évaluer par un « expert RSE » de la plateforme doivent mettre à disposition un certain nombre de données concernant leur stratégie RSE associées d'éléments de preuves. La méthodologie d'évaluation d'Ecovadis repose sur des normes internationales (comme la Global Reporting Initiative ou encore la norme ISO 26000) et porte sur 21 indicateurs répartis en 4 thèmes : environnement, social et droits humains, éthique et achats responsables. Elle attribue finalement des médailles (or, argent et bronze) aux entreprises, en fonction de leur secteur d'activité et de leur taille. Ces entreprises peuvent alors mettre en avant sur différents médias (communiqués de presse, LinkedIn, rapport RSE ou site web) la qualité de leur stratégie RSE et se comparer à leurs concurrents.

L'évaluation des entreprises sur la plateforme Ecovadis se fait de manière volontaire. Néanmoins, d'après mes entretiens, les entreprises sont encouragées à se tourner vers cette évaluation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, certains partenaires commerciaux peuvent la demander à l'entreprise, laquelle doit alors s'y soumettre pour préserver la relation commerciale. Certaines fois, c'est la publication des résultats des entreprises concurrentes

[208] Ecovadis, Qu'est-ce que Ecovadis, https://support.ecovadis.com/hc/fr/articles/115002531307-Qu-est-ce-qu-EcoVadis (Consulté en juillet 2024)

qui pousse par mimétisme, les entreprises à se conformer à l'évaluation. Toutes ces entreprises ne manquent alors pas de communiquer sur leur score Ecovadis si celui-ci est bon.

Ecovadis apparaît comme un vecteur d'uniformisation des stratégies RSE et permet de comprendre pourquoi de nombreuses stratégies s'intéressent aux mêmes sujets de RSE mais aussi qu'elles y répondent de manière similaire.

Au terme cet état des lieux, l'uniformité des rapports RSE apparait comme un résultat remarquable. Bien qu'il existe des variations associées aux cadres réglementaires, légaux ou encore culturels des différents pays, certains sujets apparaissent comme incontournables et sont pris en main de façon semblable par de nombreuses entreprises laitières. De plus, les réponses apportées par ces entreprises à ces enjeux présentent une forte homogénéité. À l'image du thème du climat, qui au-delà d'être un sujet RSE incontournable, se distingue par la similitude des approches adoptées : les entreprises utilisent souvent les mêmes métriques, se fixent des objectifs comparables et s'accordent sur des schémas de réduction des gaz à effet de serre similaires. Tout ceci nous conforte dans le caractère original de l'engagement « Export durable » du Cniel : les sept autres engagements pris par l'interprofession française font largement écho aux engagements RSE des grandes entreprises mondiales et des autres interprofessions ; le huitième étant conforté dans son statut « improbable » par cet état des lieux. Pour autant, comme nous allons maintenant le voir, cela ne signifie pas que la responsabilité vis-à-vis des pays du Sud est évacuée de leur politique RSE.

3. Etat des lieux des engagements envers les pays du Sud : Quid de l'exportation ? Quelle diversité d'engagements tournés vers les pays du Sud ?

A la lumière des résultats présentés dans la première section de ce chapitre, la critique des exportations et la nécessité de les rendre plus « durables » ne ressort pas comme un enjeu prioritaire des rapports RSE des multinationales laitières. Aucun indicateur n'est associé à un sujet semblable. En m'affranchissant des indicateurs et en entrant dans le détail de 20 rapports RSE de multinationales exportatrices, je confirmerai le caractère improbable de l'engagement du Cniel. Je montrerai que lorsque les exportations sont abordées, elles sont principalement associées à des critères de performance économique ou décrites comme des stratégies audacieuses face aux défis du marché international, mais jamais remises en question (3.1). Malgré tout, nous observerons que certaines entreprises revendiquent une responsabilité vis-à-vis des pays du Sud (11 entreprises sur 20). Sur ce thème, les multinationales ont en commun d'être peu explicites. Malgré tout, je distinguerai deux manières d'aborder ce sujet. Tout d'abord, certaines revendiquent une responsabilité relative aux consommateurs ou aux communautés locales des pays du Sud. Nous verrons que ces engagements, malgré leur cible « Sud » n'ont pas de lien avec l'engagement « Export durable » du Cniel (3.2). Ensuite, certaines entreprises incluent dans leur responsabilité sociétale l'enjeu de développer les filières laitières locales en stimulant la production ou la consommation, des engagements qui font plus directement écho à la controverse sur les exportations de lait et de produits laitiers qui a motivé l'engagement du Cniel (3.3). Ces différents positionnements sont restitués dans la figure 14.

	Actions RS relatives aux exports (Section 3.1)	Actions RS relatives aux consommateur des Pays du Sud (Section 3.2.1)	Actions RS relatives aux communautés locales des Pays du Sud (Section 3.2.2)	Actions RS relatives aux acteurs de la filière laitière dans les Pays du Sud (Section 3.3)
Almarai (SA)			●	●
Agrial (FR)				
Arla Foods (DK)		●	●	●
Bel (FR)		●	●	●
Danone (FR)		●	●	●
DMK (DE)				
DFA (US)				
Emmi (CH)			●	●
Fonterra (NZ)		●		●
Friesland Campina (PB)		●	●	●
Glanbia (IE)				
Juhayna (EG)				
La prospérité fermière (FR)				
Lactalis (FR)		●	●	●
Land O' Lakes (US)			●	●
Mengniu (CU)		●	●	●
Morinaga (JP)				
Nestlé (CH)		●	●	●
Savencia (FR)				
Sodiaal (FR)				

Légende : ● : Présence d'action(s) relative(s) dans le rapport RS ou dans un document communiqué par l'entreprise

Figure 14 : Etat des lieux des actions dirigées vers les pays du Sud revendiquées par les multinationales dans leur stratégie RSE

3.1. L'export, un sujet non problématique dans les rapports RSE

L'état des lieux réalisé dans la première section montre l'absence du terme « export » ou « exportations » dans les indicateurs de RSE des entreprises laitières internationales. Alors que le périmètre de la RSE de ces entreprises inclut de très nombreux sujets, couvrant la plupart des étapes de la chaîne de valeur et même parfois des enjeux plus systémiques, on ne retrouve jamais la remise en cause de leurs exportations.

De façon remarquable, et inattendue si l'on repense au point de départ de notre recherche, certains rapports RSE se réfèrent bien au sujet de l'export, mais ils le font toujours en des termes neutres ou positifs. Parfois le terme est mobilisé pour qualifier l'entreprise, son offre de produit ou sa réputation à l'international. Loin d'être un problème, l'export est alors présenté comme une fierté pour l'entreprise. Ainsi California Dairies met en avant « des

produits de qualité appréciés localement, nationalement et dans le monde entier »[209]. L'export peut être une référence d'excellence. Par exemple, Emmi met en avant que ses « fromages suisses » sont exportés dans de nombreux pays du monde[210]. Eurial présente l'export comme un moyen de faire rayonner le territoire exportateur en expliquant : « La marque Loïc Raison s'exporte et permet à notre commune de rayonner au-delà de nos frontières »[211]. Dans certaines rubriques du rapport RSE où les entreprises mettent en avant leurs différentes gammes et leurs différents marchés, l'export peut parfois qualifier les stratégies des entreprises laitières. Elles parlent par exemple de « grand export »[212] pour mettre en avant leur activité à l'international. Elles peuvent aussi, comme Bel, mettre en avant les revenus qui découlent de cette activité[213].

Les rapports valorisent les entreprises qui affrontent les difficultés et risques réglementaires ou économiques associées à l'export. Cela résonne avec le discours du directeur de la Fnil qui, donnant son avis sur le sujet de l'« Export durable » du Cniel, souhaitait que « ce travail [permette] de mettre en avant que l'export n'est pas un terrain de jeu facile » (Directeur de la Fnil, entretien, mai 2022). Le marché de l'exportation se dessine ainsi comme un champ d'opportunités risquées, où toute entreprise engagée fait preuve d'audace. Ces difficultés réglementaires peuvent concerner le respect des normes de santé et sécurité des pays importateurs, comme le fait Bel [214] en insistant sur les contrôles de qualités des différents pays acheteurs. Le risque économique est également lié à l'activité d'exportation, notamment en ce qui concerne l'obtention d'une couverture de crédit adéquate lors du commerce avec certains marchés des pays du Sud[215]. Cette couverture de crédit est essentielle pour se protéger contre le non-paiement ou les retards de paiement des clients à l'étranger. Dans les marchés de pays du Sud, ces risques sont souvent plus élevés en raison de l'instabilité économique, des régulations financières moins strictes, ou des incertitudes politiques, ce qui complique davantage l'activité d'exportation. Friesland Campina associe la présence de barrières protectionnistes à un risque pour son activité exportatrice. L'activité exportatrice des entreprises apparaît comme un pari risqué pour ces dernières qui peuvent en tirer de nombreux bénéfices comme de grandes difficultés.

[209] California Dairies, Golden State Advantage, Rapport de développement durable, 2021, p.5
[210] Emmi, Rapport de développement durable, 2022, p.84
[211] Agrial, Se transformer aujourd'hui et demain, Rapport intégré, 2022, p.42
[212] Agrial, Se transformer aujourd'hui et demain, Rapport intégré, 2022, p.4
[213] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, p.241
[214] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, p. 63
[215] Arla, Créer des solutions durables, Rapport de durabilité, 2023, p. 122

L'exportation est finalement synonyme de performance de l'entreprise laitière. Il est d'ailleurs intéressant de souligner l'existence du prix irlandais « Sustainable Trade Exporter of the Year Award » (Prix de l'exportateur commercial durable de l'année), lequel, contrairement à ce que son nom peut suggérer, n'induit pas de point de jointure entre développement durable et exportations. Au contraire, il met en exergue la performance des industriels exportateurs en termes d'« attrait pour les marchés internationaux », d'« innovation marchande », de « stratégie marketing » ou encore « d'avantage concurrentiel sur les marchés ». Aussi Carbery mentionne dans son rapport annuel l'obtention de ce prix[216].

3.2. Un premier volet de responsabilités vis-à-vis des pays du Sud, éloigné des préoccupations associées à l'enjeu « Export durable » du Cniel

Parmi les 20 multinationales laitières exportatrices dont nous avons étudié les rapports RSE, 11 énoncent une série d'engagements tournés vers les pays du Sud. Dans cette section, je vais en présenter deux premiers qui ont en commun d'être éloignés des préoccupations associées à l'« Export durable » du Cniel : une responsabilité vis-à-vis des consommateurs des pays du Sud par la vente de produits à la fois accessibles et nutritifs (3.2.1) et une solidarité envers des « communautés locales » au travers d'enjeux qui oscillent parfois entre RSE et philanthropie (3.2.2). Dans l'exposé, nous verrons le caractère disparate de ces promesses, preuve supplémentaire du caractère peu normé et peu homogène du thème de la RSE tournée vers les pays du Sud des multinationales laitières.

3.2.1. Nourrir les populations pauvres avec des produits abordables et nutritifs

Certaines entreprises revendiquent la responsabilité de nourrir toutes les populations et donc de vendre des produits « accessibles » aux plus pauvres. Elles insistent sur l'adaptation nutritionnelle de leurs produits pour les populations des pays du Sud qui peuvent souffrir de carences. Les entreprises associent souvent ces deux enjeux à l'argument de la croissance de la population qui, selon elles, nécessite la production de produits de bonne qualité et accessibles à tous les budgets. FrieslandCampina développe des standards de nutrition accessibles *« Affordable nutritional standards »* : un ensemble de critères nutritionnels qui assurent que leurs produits destinés aux populations les plus pauvres possèdent les nutriments nécessaires

[216] Carbery, Enriching Lives, Together, 2022, p. 10

pour lutter contre la malnutrition. L'entreprise ambitionne d'augmenter la part de ces produits abordables et nutritionnels de 15% sur les marchés à bas revenus. En parallèle, l'entreprise mène des études, comme la « *South East Asian Nutrition Survey II* » qui a permis de recueillir des informations nutritionnelles sur plus de 13 000 enfants de six mois à 12 ans en Thaïlande, Malaisie, Indonésie et Vietnam. En s'associant avec des universités, l'entreprise explique faire progresser la recherche sur ces questions. Elle se présente comme un acteur œuvrant pour une meilleure nutrition de la population mondiale : « Nous fournissons à la population mondiale en croissance une nutrition de haute qualité et abordable ».[217] Sur son site web, le groupe français Bel, explique de même sa volonté de « renforcer l'accessibilité des produits […] dans un contexte économique d'inflation ». L'entreprise est claire ; il ne s'agit pas de philanthropie car c'est bien une manière pour l'entreprise de se prémunir d'un « risque de perte de parts de marché ». Elle cible alors une triple « accessibilité » : en termes de prix ou de formats (de petits formats induisent de petits prix), d'aspect nutritionnel et de « circuits de distribution » :

> *« Dans un contexte économique d'inflation, l'accessibilité des produits représente un enjeu fort et Bel travaille pour limiter l'impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs. De la même manière, Bel cherche à se prémunir du risque de perte de parts de marché en s'adaptant aux budgets et aux besoins des populations. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'être accessible pour les consommateurs sur les bons marchés et dans les bons circuits de distribution, pour répondre à leurs modes de vie et à leurs habitudes alimentaires »*[218]

Au-delà de ces aspects de prix, Bel s'est associé à des experts en nutrition pour établir des cahiers des charges spécifiques associés à certains de ses produits à destination des populations aux revenus les plus faibles. A titre d'exemple, Bel a lancé en 2021 une nouvelle recette de *Vache qui rit* ainsi que des barquettes de fromage fondu sous la marque Simply en Egypte qui sont sources de calcium, vitamines A et D.[219] L'argument de l'accessibilité est un argument que l'on retrouve dans la RSE d'autres industriels. Nestlé explicite dans son rapport RSE de 2021 l'objectif « de fournir une alimentation accessible et abordable aux

[217] FrieslandCampina, *150 years: a nourishing company*, Rapport annuel, 2021, p. 42.
[218] Bel, Renforcer l'accessibilité des produits, https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/accessibilite-des-produits/ (Consulté en juillet 2024)
[219] Bel, Renforcer l'accessibilité des produits, https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/accessibilite-des-produits/ (Consulté en juillet 2024)

consommateurs à faible revenu, en mettant l'accent sur les pays émergents » associé à l'indicateur « vente de produits accessibles et abordables dont beaucoup sont enrichis en nutriments »[220]. Arla affiche l'objectif d'atteindre 94 millions de consommateurs à faibles revenus au Nigeria et au Bangladesh d'ici 2026 en insistant : « Par ailleurs, nous prévoyons d'introduire un nouveau produit laitier abordable au Nigeria ce qui devrait, selon nous, accroître encore l'accès des consommateurs à faibles revenus à une alimentation abordable et nutritive »[221]. Enfin la mission de Danone recoupe aussi ces aspects puisque l'entreprise affiche l'ambition « d'apporter la santé au travers de la nourriture au plus de gens possible »[222]. Lactalis veut produire « une large gamme de produits laitiers sains, savoureux et abordables, principalement à base de lait » [223] et y associe l'objectif de s'adapter aux régimes alimentaires internationaux. Enfin certaines entreprises comme Mengniu s'émancipent de la notion de prix pour revenir vers des notions de goût. Mengniu insiste sur son rôle dans la réponse à la demande des consommateurs au travers de produits qui respectent les goûts et les habitudes des consommateurs locaux (notamment en Indonésie). Pour cela, l'entreprise finance des études de consommation [224].

Ces aspects autour de l'accessibilité peuvent aller de pair avec les actions de « communication responsable », un thème de RSE récurrent. Néanmoins, il est plus rare que ces entreprises exportent ce sujet auprès des populations du Sud, tout du moins si on exclut les engagements RS des entreprises autour de la communication sur les poudres de lait maternelles qui renvoient à un code international sur la commercialisation des substituts du lait maternel[225]. Nestlé a développé en 2021 une campagne de sensibilisation aux aliments enrichis en fer à destination des consommateurs du Sud et énonce dans son rapport RSE : « Il est important pour nous de fournir des informations précises et pertinentes sur nos produits, de les commercialiser de manière responsable et de promouvoir des régimes alimentaires sains grâce à l'éducation, à la science nutritionnelle et à d'autres initiatives » [226]. Danone affiche l'engagement d'« atteindre les plus hauts standards nutritionnels en embrassant une communication responsable »[129] auprès

[220] Nestlé, *We unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come*. Creating shared value and sustainability report, 2021, p. 7.
[221] Arla Foods, *Créer des solutions*, Rapport de durabilité, 2021, p. 52.
[222] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2023, p. 16
[223] Lactalis, Rapport de responsabilité sociétale et environnementale, 2020, p. 31.
[224] Mengniu, Rapport de durabilité, 2022, p.103
[225] Organisation Mondiale de la Santé, Code international de commercialisation des substituts du lait maternel, 1981
[226] Nestlé, *We unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come*. Creating shared value and sustainability report, 2021, p. 18.

de ses consommateurs mondiaux. Bel s'engage à « communiquer de façon responsable et transparente auprès de ses consommateurs » à travers le monde en appliquant les standards de l'UE *Pledge*[227] (Encadré 18). Au-delà de ces engagements Bel est la seule entreprise de l'échantillon qui revendique l'utilisation de poudre MGV, la présentant comme un levier d'accessibilité pour les populations les plus pauvres. De plus, le groupe met l'accent sur l'édition d'une « politique dédiée » certifiant la durabilité de l'huile de palme utilisée dans ses poudres, renvoyant en cela à une autre controverse, probablement plus importante que celle des poudres MGV. Bel donne l'exemple de la mise en vente de fromages *Vache qui Rit* à base de poudre MGV en Algérie à la suite de la crise économique :

> *« Dans certains pays clés pour le Groupe Bel, comme l'Algérie, la crise sanitaire a entraîné une crise économique majeure, avec des répercussions très fortes en termes de pouvoir d'achat des populations locales. C'est pourquoi, compte tenu de cette situation locale inédite, le Groupe Bel a décidé de travailler sur l'identification des Graisses Végétales locales et en parallèle d'utiliser l'huile de palme certifiée « Mass balanced » afin de trouver le juste équilibre entre sourcing responsable et accessibilité des produits pour les consommateurs locaux »*[228]

3.2.2. Aider le développement des « communautés locales » : une responsabilité qui flirte avec la philanthropie

Une seconde forme de responsabilité avancée par les entreprises laitières étudiées concerne des actions œuvrant pour les communautés des pays du Sud dans lesquelles s'insèrent leurs activités ou l'activité de leurs filiales et joint-ventures. Bien que ces actions puissent aussi avoir pour objectif indirect le développement de l'amont laitier ou la santé des consommateurs, l'échelle d'action n'est ni le consommateur, ni les professionnels de la filière mais celles qui sont souvent nommées les « communautés locales ». Malgré tout, je dois reconnaitre que parfois, la frontière est ténue, preuve du caractère encore immature des sujets de RSE associés aux populations des pays du Sud.

[227] Bel, Bel for all for good, Rapport annuel, 2023, p. 51
[228] Bel, Renforcer l'accessibilité des produits, https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/accessibilite-des-produits/ (Consulté en mai 2022)

Certaines entreprises s'engagent dans des actions relatives à l'éducation nutritionnelle des communautés. Bel mène plusieurs actions dans ce sens. À travers son programme *Healthy Smiles*, le groupe vise à améliorer l'alimentation de ses collaborateurs sur leur lieu de travail (sans être explicite sur les lieux de travail concernés). En 2021, 83 % de ses filiales avaient déjà mis en place ce programme, avec l'objectif de couvrir 100 % d'ici 2025. Bel soutient également le programme *EducaNuts* dans 10 pays clés, avec pour mission d'aider enfants et parents à mieux comprendre l'importance de la nutrition et de l'activité physique pour la santé humaine. Ce programme se déploie à travers des partenariats avec des associations, des organisations gouvernementales et des universités, et se traduit par des actions variées, comme des outils pédagogiques, des événements, ou des interventions de nutritionnistes. Par exemple, en Algérie, Bel a collaboré avec l'ONG Ness El Khir pour des initiatives de sensibilisation à la nutrition, tandis qu'au Sénégal, un kit pédagogique sur le petit-déjeuner équilibré a été développé avec le ministère de l'Éducation. En Iran, une application a été créée pour encourager de bonnes pratiques alimentaires au sein des familles. Enfin, Bel est également engagé dans le réseau international SUN (*Scaling Up Nutrition*), qui lutte contre la malnutrition dans les pays en développement. Dans son rapport RSE, Danone insiste, en lien avec la mission de l'entreprise, sur la promotion de diètes saines au travers d'une « éducation des consommateurs » dans le monde. Pour cela, l'entreprise s'associe aux gouvernements locaux, aux organisations et aux distributeurs mondiaux pour « choisir les meilleures options ».[229] En Asie du Sud-Est (Malaisie, Indonésie, Thaïlande et Vietnam), FrieslandCampina encourage les enfants à adopter un mode de vie actif et lutte contre la malnutrition. Sur son site internet, l'entreprise atteste que depuis le lancement de la campagne, *Drink Move BeStrong* a touché plus de 68 millions de personnes[230]. Ces discours ont des similarités avec les actions du thème « Santé et nutrition » dans leur contenu, mais ils s'en distinguent, car ils ne s'adressent pas spécifiquement aux consommateurs des produits de l'entreprise, mais plus généralement aux populations.

Au-delà de ces aspects relatifs à la santé, certaines entreprises déploient des actions à visée plus économique. Des entreprises veulent améliorer le taux d'employabilité au niveau du territoire. Danone met en avant son soutien aux « projets portés par les communautés locales » au travers de ses Fondations, Danone communities, Danone Ecosystem et Livelihood Funds, mais aussi au travers de ses filiales. Dans le rapport RSE de Delice Holding (filiale tunisienne

[229] Danone, Danone's sustainability performance, Rapport intégré annuel, 2022, p.20
[230] FrieslandCampina, La campagne Drink.Move.BeStrong remporte le prix de la meilleure pratique RSE, https://www.frieslandcampina.com/news/drink-move-bestrong-campaign-wins-award-for-best-csr-practice/ (Consulté en septembre 2024)

de Danone), on trouve l'ambition de « développer le territoire local, participer au développement local de nos communautés »[231]. Nestlé s'est engagé à soutenir la jeunesse à travers son initiative *Nestlé Needs Youth,* qui vise à créer 10 millions « d'opportunités économiques » d'ici 2030. Ce projet offre des formations et organise des rencontres pour faciliter l'accès des jeunes à l'entrepreneuriat, ainsi qu'à des stages ou premiers emplois. Le projet a une portée internationale, mais il se concentre principalement sur la filière café, en lien avec la marque Nescafé, plutôt que sur la filière laitière. Lactalis s'engage à « renforcer ses communautés rurales » dans les territoires où elle est implantée. L'entreprise mesure le nombre d'opportunités professionnelles offertes aux jeunes de moins de 30 ans. Elle se distingue des autres entreprises étudiées en détaillant la composition de ces « communautés locales » et la responsabilité qui lui est imputée vis-à-vis de ces dernières. Elle les définit comme des groupes très divers, partageant une région géographique commune et comprenant divers acteurs : collaborateurs, consommateurs et clients, éleveurs partenaires, autorités locales, fournisseurs, associations, ainsi que les corps académiques et médicaux. Mengniu collabore avec le Jiangsu Pharmaceutical Science College et Kopertip Indonesia pour créer une école de formation des talents de l'industrie alimentaire. L'objectif est de permettre aux indonésiens de la région de développer leurs compétences professionnelles dans l'industrie laitière.[232] Enfin, Land O'Lakes, au travers de sa fondation met en avant l'importance de développer les emplois et de soutenir les « entreprises inclusives ». L'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (UNIDO) définit ce modèle d'entreprise. Ce sont des entreprises qui intègrent volontairement les populations à faibles revenus dans la chaîne de valeur de la production. La fondation s'implique notamment dans l'intégration des femmes dans les métiers laitiers. En partenariat avec sa fondation, l'entreprise a lancé le programme TI3P (*Tanzania Inclusive Processor-Producer Partnerships in Dairy Project)* entre 2022 et 2025, visant à augmenter les revenus des petits producteurs en Tanzanie.[233] La filiale d'Emmi fournit des subventions aux familles rurales en Tunisie et espère ainsi participer à améliorer le pouvoir d'achat des populations les plus pauvres.[234]

[231] Delice Holdings, rapport RSE, 2022, p.25
[232] Mengniu, Rapport de développement durable, 2022
[233] Venture37, Projet Tanzanie TI3P, https://www.landolakesventure37.org/where-we-work/123 (Consulté en septembre 2024)
[234] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous?, https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)

Un dernier ensemble d'engagements envers la communauté rassemble des actions qui illustrent bien la porosité de la frontière entre RSE et philanthropie (Encadré 25). Quelques entreprises mettent en avant leurs actions relatives à l'accès à l'eau sur des territoires au Sud. Par exemple, WAMCO a participé à des projets citoyens entraînant la création de 13 forages d'eau au Nigeria. Grâce à sa fondation, Danone soutient des projets communautaires. L'entreprise Oshun au Sénégal est soutenue par la fondation afin de développer l'accès à l'eau potable en s'appuyant sur les communautés rurales locales. Le projet *ImpactWater* de Danone Communities a permis l'accès à l'eau potable pour des millions d'enfants au Nigeria.[235] La fondation Bel veut agir en faveur des enfants depuis sa création en 2008, et apporte un soutien financier au développement de projets associatifs adaptés aux besoins locaux dans les différents pays où le groupe est implanté. FrieslandCampina le revendique aussi via un « projet citoyen » vieux de 20 ans qui a équipé six écoles publiques au Nigeria de livres et d'ordinateurs en plus de dotations financières. Sa filiale nigériane soutient 16 organisations caritatives au Nigeria. Nestlé est partenaire du prix « Africa Food Prize » qui récompense de 100 000 US$ les entrepreneurs africains qui œuvrent pour le développement de services liés à l'agriculture et au monde agroalimentaire en Afrique.[236]

[235] Danone communities, Impact Water, https://www.danonecommunities.com/impact-water/ (Consulté en septembre 2024)
[236] Nestlé, Nestlé partners with Africa Food Prize to strengthen food security and climate change resilience, https://www.nestle.com/media/news/nestle-contribute-africa-food-prize (Consulté en septembre 2024)

Encadré 25 : La RSE et la Philanthropie deux concepts à la frontière ténue

RSE et philanthropie sont présentés par divers acteurs professionnels comme deux concepts distincts. L'un sert l'intérêt de l'entreprise tandis que l'autre sert l'intérêt général de manière désintéressée. Les entreprises revendiquent explicitement cette séparation, comme en témoigne le cas de Bel, qui mobilise plutôt les notions d'approche « gagnant-gagnant » ou de « création de valeur partagée »[237], soulignant le caractère à la fois intéressé mais vertueux de leurs actions de RSE. Ce caractère utilitariste est présent dans la littérature sous le terme de « *Business case* » (Carroll & Shabana, 2010). Dans cette perspective, la RSE peut être résumée par le principe pragmatique : « Profit d'abord, philanthropie ensuite » (Capron & Quairel, 2010). À l'inverse, la philanthropie s'en distingue précisément par son absence de finalité stratégique : « si la philanthropie devient un moyen, ce n'est plus de la philanthropie »[238] estimait l'anthropologue Pascal Picq du Collège de France dans une vidéo publiée par la Fondation de France.

Néanmoins, l'ambiguïté autour de ces deux notions se comprend facilement. Alors que les entreprises revendiquent de plus en plus des actions socialement responsables, la frontière entre capitalisme et philanthropie tend à s'estomper. Vogel interroge ainsi l'existence d'un véritable « marché de la vertu » (selon la lecture de Perrini, 2007 de l'ouvrage de Vogel (2005)), où les engagements éthiques deviennent partie intégrante du fonctionnement capitaliste. Guilhot (2005) décrit, de son côté, l'émergence d'une nouvelle forme de philanthropie portée par des fondations privées créées par des individus extrêmement fortunés, donnant naissance à ce que plusieurs auteurs qualifient de « philanthrocapitalisme Cette logique consiste à mobiliser des pratiques caritatives pour légitimer le capitalisme contemporain , la philanthropie devient alors un investissement économique, symbolique et politique (Depecker et al., 2018). L'exemple de l'annonce de Mark Zuckerberg promettant de léguer 99 % de ses actions Facebook à des causes philanthropiques est parlant (Cassidy, 2015). Ces pratiques suscitent des critiques

[237] Nestlé, *We unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come*. Creating shared value and sustainability report, 2023

[238] Fondation de France, La philanthropie vue par les décideurs, https://www.fondationdefrance.org/fr/points-de-vue/la-philanthropie-vue-par-les-decideurs#:~:text=%C2%AB%20Si%20la%20philanthropie%20devient%20un,est%20plus%20de%20la%20philanthropie.%20%C2%BB&text=Autre%20point%20soulign%C3%A9%20par%20plusieurs,philanthropie%20entretient%20avec%20l'%C3%89tat. (Consulté en Novembre 2024)

importantes : McGoey, Thiel et West (2018) soulignent par exemple les avantages fiscaux massifs qui encouragent ces dons et le pouvoir disproportionné qu'ils confèrent aux grandes fortunes vis-à-vis des politiques publiques. De plus, ces « méga-dons » adressés à une multitude d'acteurs publics et privés sont accusés de permettre aux fondations de cultiver une réputation d'altruisme tout en étouffant les appels à une responsabilisation ou à la taxation des entreprises (McGoey et al., 2018). Certains sociologues intègrent finalement la philanthropie à la RSE. Caroll qualifie par exemple la philanthropie de « glaçage sur le gâteau » de la RSE (Carroll, 1991). L'existence de concept hybride comme la philanthropie d'entreprise le montre bien.

Dans les pays du Sud, les attentes culturelles vouent une grande importance au soutien des membres de la communauté. Ainsi, les actions RSE des entreprises locales sont davantage tournées vers le développement communautaire et les actions philanthropiques (Kuada & Hinson, 2012). Alors, la philanthropie est vue comme un coût normal des affaires, nécessaire pour entretenir des relations positives avec la communauté (K. M. Amaeshi et al., 2006). Dans ces contextes institutionnels particuliers, Visser (2008) présente la philanthropie comme une responsabilité de premier plan, qui intervient juste après la responsabilité économique de l'entreprise. Il s'agit alors d'une nécessité sociale et stratégique, floutant d'autant plus la distinction entre philanthropie et RSE.

3.3. Un second volet de responsabilité vis-à-vis des pays du Sud qui fait écho aux préoccupations du Cniel associées à l'enjeu « Export durable »

J'ai également identifié dans certains rapports RSE la revendication d'une responsabilité associée au développement des filières laitières locales. Cette responsabilité est tournée vers les acteurs qui vivent de la production et donc du commerce du lait dans ces pays. En cela, les actions identifiées sont celles qui font le plus directement écho à la controverse sur les exportations de lait et de produits laitiers. En rapport avec ce cadrage, un vocable ressort, il s'agit des termes « développement laitier » ou « développement laitier international ». Celui-ci n'est pas utilisé par toutes les entreprises, mais pour aider à la clarté du propos je l'emploierai dans cette section. En effet, là encore, les actions présentées dans cette sous-section présentent un caractère varié et hétérogène : toutes les entreprises ne s'intéressent pas aux mêmes enjeux. Et lorsqu'elles le font, elles ne le traitent pas de manière uniforme. De plus, sur ce thème en

particulier, les actions sont peu explicites : il est compliqué de comprendre clairement de quoi relève l'action. D'autres fois, l'action est explicite mais son périmètre d'application géographique fait défaut. Ainsi, quand l'entreprise explique déployer une action de développement laitier sur tous ses bassins de production mais en tenant compte de la faisabilité locale, il est compliqué d'être certain que cela s'applique à un pays du Sud. Face à cet état de fait, lorsque cette situation apparaissait, j'ai qualifié dans le tableau suivant, l'action comme « non explicite » (Figure 15). Cela confirme que ce thème n'est pas aussi mûr et uniformément cadré par les multinationales que d'autres sujets de RS. Malgré tout, selon ma lecture, trois grands ensembles d'actions peuvent être distingués : les actions relatives au développement de la production laitière locale (3.3.1), les actions relatives à structuration de la filière laitière locale (3.3.2) et enfin les actions relatives au développement de la commercialisation des produits laitiers locaux (3.3.3).

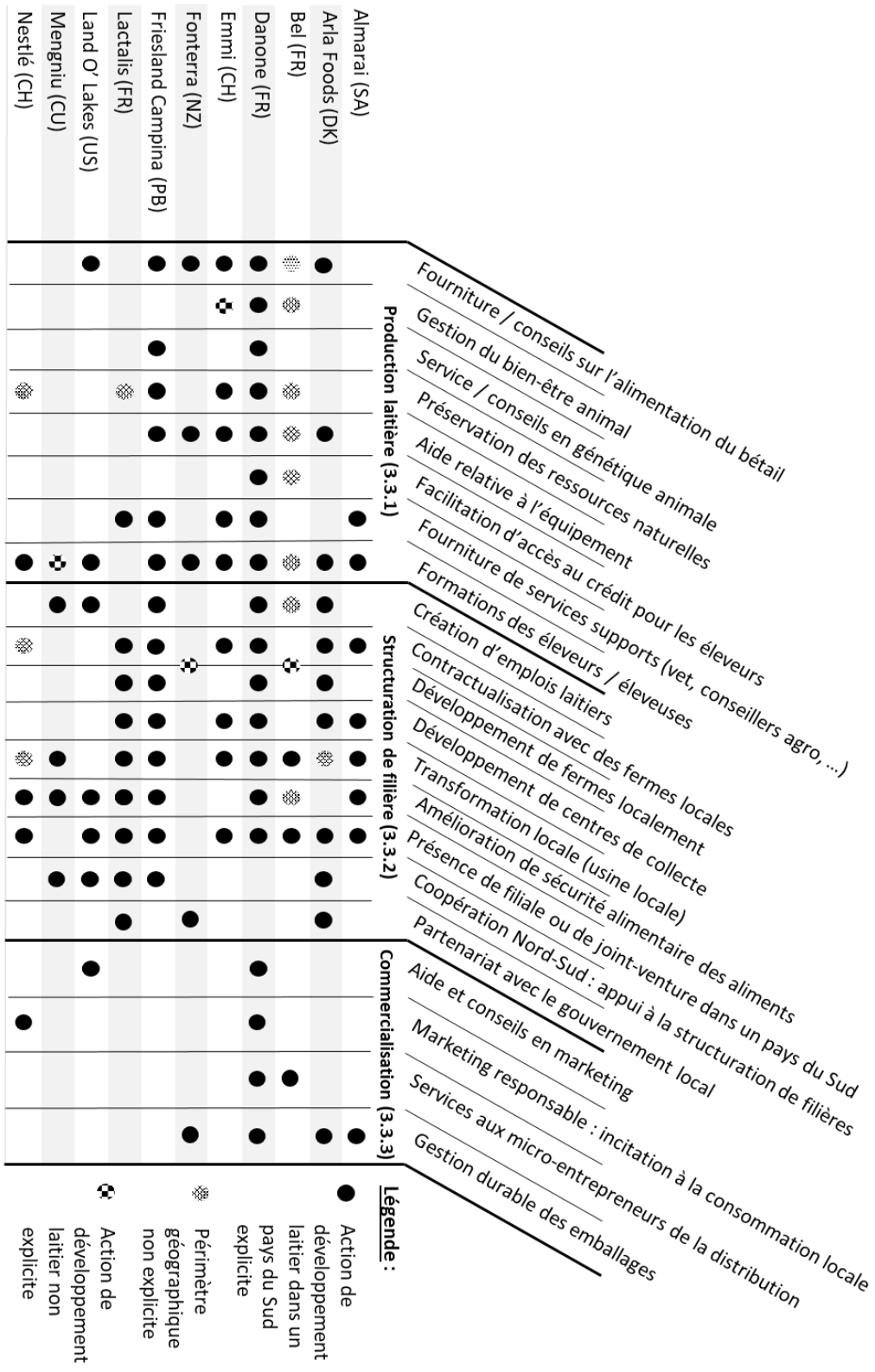


Figure 15 : Présentation des actions mises en avant par les entreprises dans leurs rapports RSE ou autres documents de communication complétés par des recherches annexes dans des sources publiques disponibles sur internet ou des observations de terrains

3.3.1. Soutenir le développement d'une production laitière de qualité et en quantité dans les pays du Sud

Les entreprises peuvent prendre des actions visant à encourager et développer la production de lait local dans les pays du Sud. L'objectif de ces actions est d'augmenter le rendement des éleveurs et des éleveuses, d'améliorer leurs salaires et leurs conditions de vie. L'objectif final est de rendre leur production viable d'un point de vue économique. Ainsi l'objectif général affiché est d'encourager une production laitière durable économiquement dans le temps.

Certaines entreprises communiquent sur des actions ciblant l'alimentation du bétail. Dans la *Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable,* l'entreprise annonce que 100% du lait frais qu'elle utilise sera issu d'une alimentation sans OGM[239]. La charte devrait s'appliquer à l'ensemble de ses bassins laitiers d'ici 2025 (dont le Maroc et l'Iran). L'entreprise ambitionne, à l'image de FrieslandCampina, de participer au développement d'une alimentation animale locale dans le pays du Sud et dispense des formations à ses éleveurs : « En Iran, les éleveurs ont pu appréhender le lien entre l'alimentation et le profil nutritionnel du lait via une formation en ligne »[240]. Dans son projet tourné vers le développement laitier au Nigeria, *Value4dairy*, FrieslandCampina s'entoure de partenaires qui conduisent des tests de plantes fourragères pour déterminer les plus adaptées à l'élevage laitier nigérian ou qui s'engagent à partager leur expérience avec les fabricants d'aliments locaux pour produire des aliments améliorés pour le troupeau laitier.[241] Dans sa stratégie Afrique, Danone met en avant le développement d'un « *feed program* » en Egypte et au Maroc où des locaux destinés à la production d'alimentation pour bétail sont mis à disposition des agriculteurs.[242] Au Sénégal, La Laiterie du Berger (dont Danone est actionnaire), fournit à ses éleveurs une alimentation animale performante. L'entreprise conduit des tests pour produire son propre fourrage localement (Directeur de KSDE, entretien mai 2022). De même, au Sri Lanka,

[239] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018
[240] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018
[241] FrieslandCampina, Value4Dairy Consortium led by FrieslandCampina receives grant to boost the Nigerian dairy sector, https://www.frieslandcampina.com/news/value4dairy-consortium-led-by-frieslandcampina-receives-grant-to-boost-the-nigerian-dairy-sector/ (Consulté en août 2024)
[242] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024

Fonterra fournit du fourrage à ses éleveurs partenaires.[243] Emmi met en place des formations sur le thème de la nutrition animale au travers de sa fondation Vitalait en Tunisie depuis 2019.[244] Enfin, Venture37, l'ONG affiliée à l'entreprise laitière américaine Land O'Lakes associe les experts en nutrition animale de l'entreprise pour optimiser la formulation des rations des élevages de poulets dans des projets de coopération de l'ONG.[245]

De rares entreprises communiquent sur la gestion du bien-être animal dans les élevages laitiers au Sud. Ces actions sont souvent intégrées à des politiques d'approvisionnement plus larges qui s'appliquent aussi à des territoires du Nord (voir section 2.3.). Lorsque ces actions sont formulées, elles sont souvent assez floues, très englobantes et leur traduction concrète sur le terrain n'est pas facilement compréhensible. Dans la *Charte Bel pour le bien-être animal*, l'entreprise communique sur sa volonté de « promouvoir des normes communes et exigeantes auxquelles ses partenaires devront adhérer » concernant le bien-être animal. Bel souhaite « encourager les démarches de progrès en identifiant les pratiques exemplaires » ou encore soutenir le développement d'un outil d'évaluation du bien-être des animaux d'élevage qui pourra être mis en place au niveau de leur amont mondial.[246] Danone a explicité son intention d'œuvrer pour le bien-être animal lors de la présentation de sa stratégie Afrique au SIA 2024, tout en reconnaissant qu'aujourd'hui ces actions ne sont pas mises en place en Afrique. [247] Vitalait, la filiale d'Emmi en Tunisie met en avant son intérêt pour le « soin des animaux » sans être plus explicite.[248]

De la même manière, la question de la génétique animale dans les élevages au Sud est peu mise en avant par les industriels laitiers. Dans le cadre de son projet *Value4dairy*, FrieslandCampina et URUS (un partenaire du consortium d'acteurs) fournissent des services de génétique améliorée et d'insémination artificielle en plus de mettre à disposition des éleveurs

[243] Fonterra, Nos Histoires - Fonterra co-crée des solutions locales avec ses producteurs laitiers : fournit du fourrage et du matériel, https://www.fonterra.com/nz/en/our-co-operative/our-co-op-story.html (Consulté en août 2024)
[244] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous? , https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)
[245] Venture37, Rapport annuel 2020-2022
[246] Bel, Charte Bel pour le bien-être animal, 2019
[247] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[248] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous ?, https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)

nigérians du matériel d'insémination.[249] Danone revendique des tests de croisements génétiques avec des races locales dans certains élevages au Maroc et en Algérie.[250]

La préservation des ressources naturelles au niveau de l'amont agricole est moins souvent traitée qu'elle ne l'est sur les territoires au Nord (voir section 2.3.). Néanmoins, quelques entreprises explicitent leur volonté de limiter l'impact sur l'environnement de l'élevage qu'ils tentent de développer. Il est rare de lire des mesures claires, mais dans les discours cette notion est présente. Dans le projet Value4dairy, FrieslandCampina met en avant plusieurs objectifs parmi lesquels « améliorer l'accès à l'eau et réduire les émissions de gaz à effet de serre »[251]. Danone dit soutenir ses éleveurs dans la mise en place de pratiques régénératives.[252] Lactalis explique dans son rapport RSE encourager une production « durable et de qualité » auprès de ses 460 000 éleveurs dans 49 pays.[253] Vitalait, la fondation d'Emmi met en avant un projet qui soutiendra 400 éleveurs laitiers en Tunisie et les formera notamment à l'utilisation de l'eau et aux énergies renouvelables d'ici la fin de 2024.[254] Bel rend explicite un engagement dans la charte relative à son amont laitier mondial : « Pour contribuer à nourrir dans un avenir proche plus de 10 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe doit continuer à encourager une production laitière préservant les ressources de la planète et entretenir des relations durables avec ses producteurs partenaires ». D'ici 2025, Bel ambitionne que 100% de ses bassins de production laitière aient des plans d'actions pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique.[255] Enfin Nestlé met en avant son caractère pionnier en revendiquant que sa filiale sud-africaine a développé un réseau de 96 fermes neutres en carbone dans le pays. Nestlé s'exprime sur son site web : « Le passage à l'agriculture régénératrice a transformé notre ferme. Non seulement nous constatons de meilleurs rendements, mais nous contribuons également à un environnement plus sain. »[256].

[249] FrieslandCampina, Value4Dairy Consortium led by FrieslandCampina receives grant to boost the Nigerian dairy sector, https://www.frieslandcampina.com/news/value4dairy-consortium-led-by-frieslandcampina-receives-grant-to-boost-the-nigerian-dairy-sector/ (Consulté en août 2024)
[250] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[251] FrieslandCampina, Value4Dairy Consortium led by FrieslandCampina receives grant to boost the Nigerian dairy sector, https://www.frieslandcampina.com/news/value4dairy-consortium-led-by-frieslandcampina-receives-grant-to-boost-the-nigerian-dairy-sector/ (Consulté en août 2024)
[252] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[253] Lactalis, Rapport de responsabilité sociétale et environnementale, 2020, p.8
[254] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous ? https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)
[255] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018, p. 131
[256] Nestlé, NESTLÉ® NESPRAY® scales Skimmelkrans low carbon pilot to a total of 96 dairy farms along the Garden Route, https://www.nestle-esar.com/press/nespray-scales-skimmelkrans-low-carbon-pilot-total-96-dairy (Consulté en juillet 2024)

L'accès à l'équipement agricole est un sujet que les entreprises laitières lient au gain d'efficacité des élevages. Ainsi de nombreuses entreprises qui revendiquent œuvrer pour le développement laitier au Sud mettent en œuvre des actions sur ce point sans être là encore très explicites. Bel dit « soutenir » le développement de technologies « d'élevage de précision » adaptées à chaque pays lui fournissant du lait.[257] Dans le projet « MilkyWay Partnership » qui accompagne des coopératives et des éleveurs laitiers au Nigeria, Arla Foods met en avant que ce projet ait permis aux éleveurs de la coopérative d'Amana d'acquérir une salle de traite garantissant le refroidissement immédiat du lait et donc sa qualité.[258] Danone dit fournir des équipements à certains de ses éleveurs sous contrat pour encourager leurs pratiques agricoles durables.[259] Dans le but d'améliorer le rendement des éleveurs partenaires au Sri Lanka, la filiale de Fonterra a mis en œuvre la fourniture d'équipements agricoles.[260] Dans le cadre d'un projet soutenu par sa fondation, Emmi participe à 30% des dépenses associées à l'équipement de traite auprès des éleveurs tunisiens partenaires.[261] Deux entreprises enquêtées mettent en avant le fait de faciliter l'accès à un financement ou à des crédits aux éleveurs du Sud. Danone le fait dans le cadre de la promotion de l'élevage local au Maroc. [262] Bel revendique de manière plus générale dans sa charte relative à un amont laitier durable le fait « d'explorer et d'encourager des solutions financières adaptées aux circonstances spécifiques de chaque pays pour aider les producteurs à investir dans l'avenir ».[263]

Des entreprises expliquent accompagner le développement laitier local en fournissant des services support aux agriculteurs. Ainsi elles mettent à disposition des services vétérinaires pour assurer la bonne santé des troupeaux, des conseillers techniques ou encore des conseillers agronomes. Danone met en place un service vétérinaire dans ses bassins laitiers algériens, marocains et égyptiens et octroie un accès facilité aux aliments des vaches laitières pour les éleveurs.[264] Emmi propose le « soutien d'experts du secteur laitier » aux exploitations

[257] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018
[258] Arla Foods, Evolving dairy in developing countries, https://www.arla.com/sustainability/the-food/international-dairy-development/ (Consulté en juin 2024)
[259] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[260] Fonterra, Nos Histoires - Fonterra co-crée des solutions locales avec ses producteurs laitiers : fournit du fourrage et du matériel, https://www.fonterra.com/nz/en/our-co-operative/our-co-op-story.html (Consulté en août 2024)
[261] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous ? https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)
[262] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[263] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018
[264] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024

tunisiennes membres des programmes de développement de sa fondation.[265] Lactalis revendique entretenir une relation étroite « et le plus souvent directe » avec ses éleveurs à qui elle délivre des « conseils techniques »[266]. Enfin Beyti, la filiale égyptienne d'Almarai explique vouloir faire progresser la filière laitière nationale en fournissant une formation et un soutien technique aux petits agriculteurs. [267]

Dans la continuité du paragraphe précédent, de nombreuses entreprises soulignent l'importance de proposer des formations aux éleveurs du Sud. Souvent ces initiatives s'inscrivent dans des stratégies globales de développement du secteur laitier. Par exemple, Danone associe la formation des éleveurs à l'amélioration de la qualité du lait et à l'optimisation des performances de ses exploitations partenaires.[268] Bel rend explicite les « différents programmes d'accompagnement » fournis aux éleveurs partenaires dans sa charte relative à l'amont laitier, et met en avant l'importance de les adapter aux besoins. Par exemple, l'entreprise sensibilise par des formations les éleveuses marocaines à l'importance de conditions sanitaires plus strictes lors de la traite. [269] De la même manière, FrieslandCampina prône l'accès à de la formation auprès des éleveurs avec lesquels l'entreprise à des partenariats locaux. Par exemple, l'entreprise présente la coopération entre éleveurs néerlandais et éleveuses du Sud, au travers de « *training programs* » qui encouragent les femmes à prendre part à l'activité d'élevage sur les fermes laitières partenaires au Pakistan et en Indonésie. Au travers du projet Dairy4Growth au Nigeria, l'entreprise a développé le CNDDD (*Centre for the Nigerian Dutch Dairy Development*), le premier centre d'expertise laitière du pays. Ce centre fournit des conseils d'expertise laitière aux différentes parties prenantes du secteur. L'entreprise a pris part à la création de fermes démonstratives pour former les éleveurs locaux au Vietnam et au Nigeria. Dans son rapport l'entreprise revendique qu'en 2021 plus de 70 000 éleveurs locaux nigérians, vietnamiens, thaïlandais, malaisiens, indonésiens, pakistanais et roumains ont pris part à leurs sessions de formation.[270] Arla Foods déploie des fermes modèles au Nigeria et en Indonésie dans le but de partager de « bonnes pratiques » avec les agriculteurs locaux. En Indonésie, Arla a participé à la création et à la certification de fermes biologiques dans lesquelles ont été dispensées des sessions de formations. L'entreprise revendique que cela a

[265] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous ? https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)
[266] Lactalis, Rapport de responsabilité sociétale et environnementale, 2020, p.22
[267] Beyti, Sustainability, https://beyti.eg/corporate/sustainability/ (Consulté en juin 2024)
[268] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[269] Bel, Charte mondiale du groupe Bel pour une filière amont laitier durable, 2018
[270] FrieslandCampina, 150 years: a nourishing company, rapport annuel, 2021, p. 47

participé à rendre possible le lancement du tout premier fromage biologique d'Indonésie.[271] Fonterra met à disposition de ses éleveurs partenaires des formations sous la forme de webinaires et de podcasts pour les éleveurs indonésiens et les aider dans le processus aval. Avant la crise Covid l'entreprise revendiquait mettre en place des « programmes d'échanges » entre un éleveur chilien et un éleveur néo-zélandais pour favoriser le partage d'expériences.[272] Emmi propose aux éleveurs partenaires de Vitalait le « soutien d'experts en production laitière » pour mieux comprendre les enjeux techniques liés à l'amont agricole.[273] De même, Beyti veut faire « progresser activement plus de 100 petites et moyennes exploitations agricoles » en fournissant entre autres des formations aux éleveurs.[274] D'autres entreprises déploient des formations auprès d'éleveurs au Sud, découplées d'une production laitière de leur part sur ces territoires. Les employés de Land O'Lakes, par le biais de l'ONG Venture37, donnent des conseils sur la traite, le management de la qualité ou le traitement des fumiers de manière bénévole.[275] Mengniu explique « mener activement des programmes de formation pour les talents locaux » [276] sans être plus explicite. Enfin, Nestlé met en avant sur son site web son implication dans des formations relatives à l'élevage et à la comptabilité auprès des femmes au Pakistan. Lorsque ces formations sont découplées d'une activité laitière, elles semblent alors destinées à un intérêt plus général que celui d'améliorer le rendement laitier : celui du développement du territoire – des « impacts positifs » qui pourraient affecter la région :

> *"Pour soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations unies et autonomiser les éleveurs laitiers tout en améliorant les conditions de vie dans les communautés, Nestlé Pakistan a formé plus de 14 000 femmes agripreneures au cours des quatre dernières années sur les meilleures pratiques d'élevage laitier, allant du recyclage du fumier à l'amélioration de la nutrition animale et à la conservation de l'eau. Les femmes rurales jouent un rôle majeur dans le bien-être des familles et des communautés. En favorisant leur réussite par le savoir et la formation, nous espérons générer des impacts positifs qui se répercuteront à travers la région »*[277]

[271] Arla Foods, Notre responsabilité, prendre des mesures en faveur d'une production laitière durable, 2019, p.26
[272] FrieslandCampina, 150 years: a nourishing company, rapport annuel, 2021, p. 21
[273] Vitalait, La fondation Vitalait – Qui sommes-nous ? https://www.vitalait.net/tun/fr/la-fondation-vitalait (Consulté en août 2024)
[274] Beyti, Sustainability, https://beyti.eg/corporate/sustainability/ (Consulté en juin 2024)
[275] Venture37, Rapport annuel 2020-2022
[276] Mengniu, Rapport de développement durable, 2022, p.53
[277] Nestlé, Empowering the Women Agripreneurs, https://www.nestle.pk/stories/empowering-women-agripreneurs (Consulté en septembre 2024)

3.3.2. Accompagner la structuration des filières laitières locales dans les pays du Sud

Certaines entreprises font le choix de contractualiser avec des fermes locales déjà présentes sur le territoire. Elles sont souvent de petite taille, et la contractualisation avec la laiterie leur permet de s'assurer un marché stable. Par exemple, Almarai, via sa filiale égyptienne Beyti, cherche à promouvoir le développement du secteur agricole en collectant le lait de 100 petites et moyennes exploitations du pays. [278] De son côté, Mengniu multiplie ses approvisionnements en lait en dehors de la Chine en investissant dans son commerce extérieur et en exploitant une base de production laitière à l'étranger. En outre-mer, l'entreprise s'approvisionne en lait local indonésien auprès des petits producteurs.[279] Au Kazakhstan, Lactalis collecte le lait des éleveurs locaux pour approvisionner sa filiale Food Master (ce point n'apparait pas dans les documents RSE de l'entreprise, ainsi il est délicat de savoir si l'entreprise considère cette action comme intégrant sa stratégie de responsabilité sociétale).[280] Au Nigeria, FrieslandCampina présente son ambition d'établir des « zones laitières autonomes gérées par des coopératives agricoles locales » dans trois Etats nigérians : Oyo, Osun et Abuja.[281] De même, environ 25 000 agriculteurs fournissent du lait au groupe laitier tunisien Vitalait[282], une filiale d'Emmi. Nestlé, quant à lui, collecte le lait d'un réseau de 96 fermes en Afrique du Sud pour produire localement le produit *Nestle Nespray*, une poudre de lait fortifiée principalement destinée aux pays africains.[283] Enfin, au Sénégal, La Laiterie du Berger dont Danone est actionnaire, contractualise avec 1425 familles d'éleveurs laitiers du Walo et collecte 6800 litres de lait frais à raison de deux collectes par jour pour produire du yaourt et du lait pasteurisé. [284]

En plus de la collecte du lait local, certaines entreprises optent pour le développement ou le rachat de fermes locales de plus grande taille. Ces fermes permettent de s'affranchir des

[278] ArabFinance, Beyti showcases latest production at Nubairiah factory, https://arabfinance.com/News/newdetails/12389 (Consulté en septembre 2024)
[279] Mengniu, Rapport de développement durable, 2022, p.10
[280] BERD, La BERD finance l'expansion de FoodMaster, un leader de l'industrie laitière Kazakh (2016), https://www.ebrd.com/news/2016/ebrd-finances-expansion-of-foodmaster-a-leading-dairy-company-in-kazakhstan-french.html (Consulté en juillet 2024)
[281] FrieslandCampina, 150 years: a nourishing company, rapport annuel, 2021, p. 47
[282] Emmi, La filiale d'Emmi en Tunisie apporte son soutien aux petites exploitations (2021), https://group.emmi.com/che/fr/stories/entreprise-Vitalait (Consulté en juillet 2024)
[283] Nesté, NESTLÉ® NESPRAY® scales Skimmelkrans low carbon pilot to a total of 96 dairy farms along the Garden Route, https://www.nestle-esar.com/press/nespray-scales-skimmelkrans-low-carbon-pilot-total-96-dairy (Consulté en juillet 2024)
[284] Danone communities, La Laiterie du Berger, https://www.danonecommunities.com/fr/la-laiterie-du-berger/ (Consulté en juin 2024)

risques associés à la collecte, en assurant une quantité de production minimale et en lissant le volume laitier disponible tout au long de l'année, particulièrement dans des régions où la production est dépendante des saisons (Corniaux et al., 2014). Au Nigeria, Danone entend développer la production laitière en se basant sur trois modèles : la collecte de lait auprès de 60 petits producteurs laitiers d'ici 2026, l'utilisation de lait provenant de « Golden Farms » (de grandes fermes de 300 à 600 vaches à haut rendement, appartenant à des investisseurs privés), et la valorisation de fermes mises en place par Danone, bénéficiant de services de soins et d'un consultant d'élevage. Aujourd'hui, Danone possède au total quatre fermes en Afrique.[285] Arla Foods, dans le cadre du projet « *Milky Way Partnership* », a ouvert en 2023 une ferme ultra-moderne de 200 vaches dans l'état de Kaduna, au Nigeria, afin de former les producteurs locaux et d'améliorer le rendement laitier sur le territoire. L'entreprise y associe aussi une collecte de lait auprès des producteurs locaux de deux fermes laitières sur le territoire.[286] Deux autres entreprises, Bel et Fonterra, décrivent également une fourniture de lait provenant de bassins laitiers au Sud, mais ne précisent pas si ces fermes leur appartiennent ou si elles se basent sur des réseaux de collecte locale.

Les entreprises qui s'approvisionnent auprès d'éleveurs laitiers locaux ont en commun de participer au développement d'un réseau de collecte local nécessaire pour assurer le transport du lait et permettre sa bonne conservation jusqu'à l'usine. Les entreprises qui mettent en place cette logistique ont aussi une usine de transformation laitière locale. Lactalis a développé et perfectionné, avec les financements de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la modernisation de trois usines ravitaillées par un système reliant les sept points de collecte regroupant le lait de 31 fermes au Kazakhstan. Lactalis revendique avoir développé un réseau de 650 centres de collecte intermédiaire (*Milk collection center*) [287] entre les producteurs et les sites de transformation. Selon l'entreprise, ces « *milk collection centers* » ont pour objectif de soutenir et de structurer les filières laitières dans les zones rurales exposées à l'éloignement et aux défis logistiques. Au Sénégal, la Laiterie du Berger externalise la gestion de la collecte et de l'amont laitier à l'entreprise KSDE (Kossam Société de Développement de l'Elevage), responsable de la création du réseau logistique pour collecter les éleveurs présents

[285] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024
[286] Arla, Evolving dairy in developing countries, https://www.arla.com/sustainability/the-food/international-dairy-development/ (Consulté en juillet 2024)
[287] BERD, La BERD finance l'expansion de FoodMaster, un leader de l'industrie laitière Kazakh (2016), https://www.ebrd.com/news/2016/ebrd-finances-expansion-of-foodmaster-a-leading-dairy-company-in-kazakhstan-french.html (Consulté en juillet 2024)

et partenaires dans un rayon de 50 km de l'usine de Richard-Toll (Directeur de KSDE, entretien novembre 2023). Beyti, la filiale de Almarai travaille à améliorer les chaînes d'approvisionnement laitières et a développé 10 centres de collecte pour récupérer 250 000 t de lait par an auprès des éleveurs locaux.[288] Arla Foods et FrieslandCampina ont tous deux participé au développement de la collecte au Nigeria. Au travers du consortium du projet Dairy4Growth, FrieslandCampina a participé au développement de 20 nouveaux centres de collecte au Nigeria.[289] En 2021, l'entreprise a collecté et transformé le lait de plus de 100 000 éleveurs en Europe de l'Est, en Asie et en Afrique. Vitalait exploite le lait des éleveurs locaux, celui-ci étant livré à un des 66 points de collecte dans la région.[290]

Les entreprises qui ont installé des usines dans des pays du Sud peuvent transformer le lait sur place et contrôler la qualité de leur production. Ces usines appartiennent souvent à des filiales de grands groupes laitiers internationaux et bénéficient de certifications et de normes de qualité reconnues à l'échelle mondiale, ce qui leur permet d'accéder à de nouveaux marchés. La qualité et la sécurité alimentaire sont des enjeux majeurs dans ces pays. Les consommateurs y privilégient souvent les produits européens, perçus comme plus sûrs sur le plan sanitaire (Ferrari et al., 2024). L'usine de Mengniu en Indonésie est certifiée pour de la production halal.[291] Beyti affirme dans un communiqué de presse que les produits conçus par l'entreprise sur le territoire s'engagent à respecter les normes internationales de qualité les plus élevées dans tous ses produits :

> *« Notre équipe dévouée d'ingénieurs, de contrôle qualité et d'exploitation travaille sans relâche pour identifier les exigences de chaque produit conformément à ses normes, ce qui lui a valu d'être inscrit sur la liste blanche de l'Autorité nationale de sécurité des aliments et de l'Autorité saoudienne des aliments et des médicaments. De plus, nous effectuons plus de 11 millions d'analyses par an sur les matières premières pour garantir leur qualité. Nous effectuons en permanence des analyses d'échantillons aléatoires à toutes les*

[288] Almarai, Doing better every day, Rapport de développement durable, p.102
[289] Dairy4Growth Nigeria Magazine, Pathways for Change, https://www.frieslandcampina.com.ng/uploads/sites/5/2023/08/FDOV-magazine-Nigeria-online.pdf (Consulté en juin 2024)
[290] Emmi, La filiale d'Emmi en Tunisie apporte son soutien aux petites exploitations (2021), https://group.emmi.com/che/fr/stories/entreprise-Vitalait (Consulté en juillet 2024)
[291] China Daily, Mengniu Dairy takes on mission to help nourish the word, https://mobile.chinadaily.com.cn/cn/html5/2023-10/18/content_008_652ef630ed50d203d2ca0bb3.htm (Consulté en juillet 2024)

étapes de la production laitière. Nous mettons également en œuvre plus de 1 000 campagnes d'inspection et d'autocontrôle chaque année »[292]

Pour toutes ces actions au Sud, les entreprises internationales s'appuient sur des filiales ou des entreprises en joint-venture. A titre d'exemple Almarai a investi dans sa filière Beyti pour développer le secteur laitier égyptien. Lactalis a développé sa filiale Food Master au Kazakhstan qui est aujourd'hui le leader de l'industrie laitière kazakhe en valorisant le lait local. FrieslandCampina compte sur sa filiale WAMCO Nigeria PLC pour tirer parti au mieux du lait collecté sur le territoire. Au Nigeria, Arla s'est associé à la filiale nigérienne du Singapourien Toloram Group pour développer ses activités laitières. Danone participe à développer le secteur laitier sénégalais grâce à l'entreprise La Laiterie du Berger. Au Nigeria, c'est au travers de FanMilk que Danone entend développer ses projets de développement laitier. En Tunisie, Emmi compte sur Vitalait pour développer la filière laitière nationale. Land O'Lakes est impliqué dans Bidco, une entreprise qui vise à renforcer la production laitière dans le centre du Kenya. En Afrique du Sud, Nestlé CWA gère les activités de développement laitier de Nestlé.

Quelques fois, plus rares, c'est le gouvernement qui impose l'utilisation de lait local aux entreprises qui souhaitent vendre sur le territoire (c'était le cas du Nigeria). Les entreprises présentes sur le territoire peuvent alors s'associer entre elles et au gouvernement local non pas par choix, mais par contrainte face à la réglementation et à l'ampleur du travail à mettre en place sur ces territoires. Ainsi, que ce soit suite à une contrainte ou de manière volontaire, certaines entreprises partagent leurs expériences avec les acteurs locaux pour les aider à se structurer en filière. Ces projets de grande envergure appellent pour la plupart des financements publics (la Banque Mondiale est souvent impliquée dans ces projets de développement laitier). Les acteurs privés doivent alors s'associer entre eux et avec des acteurs locaux pour justifier ce financement. Au travers de ces projets, les consortiums revendiquent la poursuite d'un intérêt collectif. Par exemple, la *Global Dairy Platform* (GDP), à travers son initiative *Dairy Nourishes Africa* (DNA), met en avant l'existence de plateformes multi acteurs dans le soutien au développement durable des secteurs laitiers dans les pays du Sud. DNA est une initiative de partenariat public-privé qui vise à transformer l'industrie laitière en Afrique de l'Est en intégrant les forces collectives de GDP (de grands groupes laitiers internationaux : Danone, Mengniu, Land O Lakes, *etc.*) avec divers acteurs industriels, communautaires et gouvernementaux au

[292] Almarai, Our Subsidiaries – Beyti, https://sustainabilitystag.almarai.com/2023/en/beyti.html (Consulté en juillet 2024)

Sud dans le but de « fournir aux consommateurs locaux des produits laitiers de grande qualité et à bas prix, tout en assurant les intérêts des petits éleveurs locaux » [293]. Au travers d'investissements privés, ce projet vise l'amélioration des enjeux de nutrition, de sécurité alimentaire et la stimulation de la croissance économique afin d'assurer la durabilité des systèmes laitiers dans ces pays. Un autre exemple de l'aspect systémique de ces projets de développement laitier local est le projet « Dairy4Growth » au Nigeria et au Vietnam de FrieslandCampina qui mobilise des partenariats multipartites du Nord et du Sud pour réaliser ce projet de développement des fermes laitières locales.[294]

3.3.3. Améliorer la commercialisation des produits laitiers locaux dans les pays du Sud

En plus d'agir pour le développement d'une production laitière durable et la structuration de filières dans leurs territoires d'implantation, certaines entreprises veulent dynamiser la commercialisation des produits laitiers locaux dans ces régions. En complétant leurs canaux de commercialisation traditionnels par des canaux de distribution ancrés dans des modes de vie locaux, en fournissant localement les emballages et en encourageant la consommation de produits locaux, ces actions soutiennent économiquement les populations locales tout en dynamisant la filière laitière sur le territoire.

Des entreprises ont développé des services auprès de micro-entrepreneurs de la distribution dans l'objectif de dynamiser leur activité et leurs ventes. Ces dernières ont cerné l'intérêt de la distribution informelle dans les pays du Sud pour toucher un public plus large. Bien qu'il ne soit pas souvent facile de définir l'économie informelle, le International Labour Organization (ILO) explique que c'est une économie qui repose sur un faible niveau d'organisation principalement basé sur des liens sociaux ou familiaux plutôt que sur des contrats formels (Charmes, 2016). La nature de cette distribution la rend difficilement mesurable. Pour autant, selon les chiffres de la Banque africaine pour le développement, elle représenterait près de 55% du produit intérieur brut cumulé de l'Afrique subsaharienne en 2014[295]. Selon Mboup, la distribution informelle est prédominante dans les centres urbains (elle

[293] Mengniu, Rapport de développement durable, 2022, p.53
[294] Dairy4Growth Nigeria Magazine, Pathways for Change, https://www.frieslandcampina.com.ng/uploads/sites/5/2023/08/FDOV-magazine-Nigeria-online.pdf (Consulté en juin 2024)
[295] International Monetary Fund, The Informal Economy in Sub-Saharan Africa. In Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa — Fiscal Adjustment and Economic Diversification, 2017

représente plus de 50% des activités commerciales à Dakar au Sénégal (Mboup 2019) (Figure 16) pour l'exemple de la commercialisation formelle et informelle du produit *Vache qui rit* au Sénégal). Dès 2013, Bel a lancé le programme Sharing Cities. Dans six grandes villes de pays du Sud, le groupe s'appuie sur les réseaux existants de vendeurs de rue pour distribuer leur produit *Vache qui rit*. En fonction d'un certain niveau de vente, Bel accompagne les vendeurs et leur offre l'accès à une couverture santé, des services bancaires ou à des formations professionnelles. En 2023, le programme a touché 6000 vendeurs ambulants : 1500 bénéficient d'une couverture santé, 900 d'un compte bancaire et plus de 600 ont été formés à la gestion de leur commerce. Le groupe a l'ambition de développer ce programme dans 24 nouvelles villes d'ici 2025.[296] Danone semble s'inspirer de ce modèle et a présenté en 2024 son ambition de développer le service d'accès à une assurance santé pour les vendeurs de rue au Nigeria.[297]



Figure 16 : A gauche : étal de Vache qui rit dans un supermarché Auchan (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), octobre 2023), à droite : Vache qui rit chez un commerçant de rue (source : C. Corniaux, photographie, Dakar (Sénégal), novembre 2024)

[296] Site web Groupe Bel, Bel conclut un partenariat avec la Société financière internationale, institution membre du Groupe Banque mondiale, pour accroître l'impact social de son programme unique d'inclusive business Sharing Cities, 2017

[297] Danone Afrique, Présentation Danone Afrique, Observations de terrain SIA 2024, 2024

Au-delà de la distribution, certaines filiales dans les pays du Sud affichent leur implication dans le traitement des déchets que peuvent entraîner la commercialisation de ces produits. Ces prises de position doivent être rapprochées des réglementations nationales en vigueur dans ces pays. Face au constat que le programme de recyclage chilien ne prend pas en charge la collecte des pots de yaourt, Fonterra, qui commercialise des yaourts au Chili, s'est associé à une entreprise de recyclage pour traiter la fin de ces produits. Ce partenariat permet de disposer de 50 points de collecte au travers au Chili. Beyti met en avant sur son site internet d'avoir financé des opérations de recyclage qui permettent de récolter et de recycler 290 tonnes de déchets plastiques en Egypte chaque année. Au-delà de ces aspects de fin de vie des emballages, l'entreprise revendique sourcer 67% de ses emballages localement. [298] De même, Danone souhaite sourcer localement 80% des emballages utilisés par sa filiale nigériane FanMilk.

Enfin, certaines entreprises agissent pour stimuler la consommation de produits locaux. Dans ces pays, la présence des produits laitiers importés est prédominante. Ils remportent souvent le suffrage des consommateurs car le « prestige des marques » rassure les consommateurs sur la qualité des produits et la sécurité sanitaire (Ferrari et al., 2024). Ils sont parfois plus attractifs au niveau des prix et représentent le choix de l'habitude. Certaines multinationales peuvent aider les professionnels de leur filiale à développer leur stratégie marketing. C'est ce qu'a fait Danone avec La Laiterie du Berger ; la directrice marketing de la laiterie reconnait qu'à ses débuts l'aide de Danone a été précieuse et qu'elle continue de l'être sur ces aspects de communication. En échange, Danone pouvait compter sur la force de vente de la laiterie pour commercialiser ses produits au Sénégal. De la même façon, Land O'Lakes répond aux demandes de certaines entreprises locales intégrées à des projets de développement. Les équipes de Land O'Lakes apportent bénévolement leur aide pour améliorer le marketing de l'entreprise ou d'autres aspects comme la gestion des stocks ou la qualité des produits.[299]

Certaines entreprises encouragent des campagnes promouvant l'alimentation locale. C'est le cas par exemple de Nestlé en Afrique du Sud qui s'est affilié à la campagne *Proudly South African* (qui promeut l'approvisionnement local dans les secteurs privés et publics dans le but de développer la production locale) (Figure 17). Nestlé met en avant ce label sur ses

[298] Almarai, Our Subsidiaries – Beyti, https://sustainabilitystag.almarai.com/2023/en/beyti.html (Consulté en juillet 2024)
[299] Venture37, Rapport annuel 2020-2022

produits utilisant de la matière première locale et met en avant ses produits dans la campagne inter-marques *Living lekker locally* (Vivre bien localement) qui met en scène une femme sud-africaine utilisant tout au long de sa journée des produits fabriqués localement, faisant donc la promotion du savoir-faire sud-africain. Sur son Site internet Nestlé relaie les paroles du PDG de cette initiative :

> « Nestlé adhère pleinement aux valeurs des entreprises affiliées à *Proudly South African*, la campagne nationale *Buy Local*. […] Nestlé y parvient en augmentant ses niveaux de contenu local, dans l'ensemble de ses chaînes de valeur respectives, notamment en s'approvisionnant en lait auprès de fermes locales, en encourageant le remplacement des importations, et en s'approvisionnant localement en articles d'emballage et autres matières premières pour ses produits. »



Figure 17 : Label Proudly South African disposé sur les produits des entreprises partenaires

De la même manière, La Laiterie du Berger fait la promotion du lait local. Sur ses emballages, le slogan de l'entreprise « Bon pour moi, bon pour mon pays » est affiché (Figure 18). Lors d'un entretien, la directrice marketing de l'entreprise expliquait : « l'ambition c'est de valoriser le lait local auprès du consommateur » (Responsable marketing La Laiterie du Berger, entretien, octobre 2023). Elle insistait sur la part « d'impact » inhérente à cette entreprise au-delà de son intérêt purement économique : « nous ce qu'on cherche c'est renforcer le lien dans l'esprit du consommateur entre ce qui est bon pour lui, sa santé et son économie, et ce qui est bon pour le pays. L'un ne va pas sans l'autre ». De plus, l'entreprise a fait la promotion

du lait local aux côtés d'acteurs privés et publics (instituts de recherche, entreprises privées, ONG, organisations de producteurs locaux et organismes de formation) lors de la Foire « Lait du Walo » en 2024. Un directeur de l'entreprise KSDE (entreprise gérant la collecte et l'amont agricole de La Laiterie du Berger) a pris la parole pour présenter « la place du lait local dans les exploitations d'éleveurs sur le plan social, économique et nutritionnel ».[300]



Figure 18 : Emballage d'un yaourt de la marque Dolima. (source : F. Lashcari, photographie, Auchan Dakar (Sénégal), mai 2022)

[300] PPZS, Foire « *Lait du Walo* » : La consommation du lait local, quels enjeux ? https://www.ppzs.org/actualites/foire-lait-du-walo-richard-toll (Consulté en septembre 2024)

Conclusion du chapitre 3

Ce long chapitre a permis de faire un état des lieux inédit des engagements RSE des multinationales laitières, en mettant en avant le caractère très normé de la plupart d'entre eux. Puis, en mettant la focale sur les actions relevant de la responsabilité vis-à-vis des pays du Sud, il a aussi permis de souligner que cette question est présente dans les discours des grandes firmes laitières, mais de façon faiblement encadrée. Cette responsabilité renvoie parfois à des enjeux proches de ceux qui ont conduit le Cniel à formuler son engagement « Export durable », mais parfois aussi à des enjeux opposés, et surtout sans jamais questionner la durabilité de leurs exportations.

Ainsi, nous avons établi que les multinationales laitières s'accordent sur les priorités de RSE et sur la bonne manière d'y répondre. Pour le dire grossièrement, leurs rapports RSE se ressemblent dans leurs grandes lignes, et ce même s'ils proviennent d'entreprises appartenant à des continents différents, ce qui confirme la thèse que Pedersen *et al.* (2013) portent sur les rapports de grandes entreprises danoises provenant de différents secteurs d'activité. Cette homogénéité n'est pas le fruit du hasard. Les entreprises laitières multinationales répondent à des lois et des règlements comparables et sont confrontées à des parties prenantes similaires, qu'il s'agisse des consommateurs, des acteurs des filières d'élevage ou encore des ONG internationales. Ces pressions participent à faire converger les multinationales, qui vont adopter des politiques et des pratiques homogènes en réponses aux pressions institutionnelles de leur environnement. Elles sont à la fois soumises à des réglementations qui encadrent leur secteur d'activité, des normes qui sont reconnues internationalement et ces entreprises s'inspirent et se copient entre elles. A titre d'exemple, les directives européennes participent à cette harmonisation. Bien qu'inscrites dans un cadre régional, elles reflètent des pressions institutionnelles mondiales et traduisent des normes internationales largement diffusées par des organisations comme l'ONU, la FAO ou l'OCDE. Elles contribuent ainsi à aligner davantage les pratiques des entreprises. De même, des ONG transnationales portent des problématiques globales, comme le changement climatique ou la lutte contre la déforestation, encadrées par divers référentiels internationaux, notamment des labels, elles accentuent encore cette convergence.

Pour répondre à ces pressions, les entreprises font appel à des ressources communes et nous avons en particulier mis en lumière les très nombreux dispositifs intervenant dans l'homogénéisation des rapports RSE : les référentiels internationaux tels que le GRI ou les principes directeurs de l'OCDE diffusent des « principes universels » et des objectifs communs, participant ainsi à structurer les attentes en matière de *reporting* (Aggeri & Acquier, 2008; Capron & Quairel, 2003). Les lois nationales et les directives européennes imposent quant à elles des obligations de transparence et harmonisent le contenu des rapports à l'échelle régionale. S'ajoutent les normes et certifications, qui intègrent des codes de conduite, des référentiels et d'autres dispositifs de management de la RSE largement diffusés par les cabinets de conseil (Acquier & Aggeri, 2008). Enfin, les agences de notation extra-financière, auprès desquelles les multinationales choisissent volontairement de rendre visibles leurs bonnes pratiques, utilisent des critères communs qui renforcent cette convergence. L'ensemble de ces mécanismes met en place un isomorphisme institutionnel (Rubinstein, 2006). Cet isomorphisme dépasse les frontières sectorielles propres aux différentes filières. À l'image des multinationales françaises, qui bénéficient de fédérations professionnelles similaires, de dispositifs interprofessionnels partagés et de mobilités de salariés d'une entreprise à l'autre ou d'une production à l'autre, ces organisations tendent à adopter des stratégies convergentes. Cette proximité favorise l'émergence d'un vocabulaire commun, de présentations similaires des enjeux et, plus largement, d'un isomorphisme mimétique. Cette convergence se retrouve dans l'édition uniforme de rapports RSE, décrivant des buts et des manières de faire partagés par les différentes multinationales.

Cette standardisation s'exprime dans notre étude par l'expression de sujets de RSE qui se regroupent en trois grands thèmes partagés par une majorité d'entreprises laitières. Le premier se centre autour de ce qu'elles revendiquent être leur mission première : « Nourrir le monde avec des aliments sains ». Le deuxième thème regroupe les sujets relatifs au développement économique et social des territoires. Ces engagements ne sont pas philanthropiques mais sont présentés comme des avantages « gagnants-gagnants » pour la filière et pour les entreprises elles-mêmes en termes de réputation et donc de résultats économiques. Enfin, les entreprises s'engagent sur des sujets qualifiés de « sociétaux », c'est-à-dire pour lesquels elles ont cerné un intérêt de part de la société civile. Ils portent sur l'amont agricole, avec le bien-être animal et la gestion durable des achats, la production au travers des questions de gestion de l'eau et du gaspillage alimentaire, des sujets à l'aval de la production,

comme ceux relatifs à la recyclabilité des emballages, et des sujets globaux comme le changement climatique.

En parallèle de la démonstration du caractère très normé des rapports RSE, j'ai mis en évidence le caractère beaucoup plus flou et peu normé des engagements relatifs aux populations des pays du Sud. Contrairement aux engagements tournés vers les parties prenantes du Nord, les engagements relatifs au Sud révèlent à la fois une pluralité de problématiques mais aussi l'absence de consensus ou de cohérence d'ensemble. Tout d'abord, cette responsabilité n'est pas mobilisée par toutes les entreprises : la moitié des 20 multinationales laitières étudiées ne mentionnent dans leurs rapports aucune partie prenante issue des pays du Sud. Ensuite, pour celles qui s'y réfèrent, les cadrages sont hétérogènes. Certaines entreprises valorisent l'accessibilité et la promotion de leurs produits laitiers auprès des consommateurs locaux, tandis que d'autres affirment soutenir le développement de filières laitières locales, en aidant les producteurs et en encourageant la consommation de produits domestiques. Enfin, il est fréquent qu'une même entreprise adopte des positions pouvant être jugées contradictoires, en faisant la promotion de l'accessibilité des produits exportés tout en soutenant des actions pour renforcer la production locale. Une contradiction qui fait écho à l'objet « improbable » de ma thèse : là où le Cniel remet en cause ses exportations, aucune entreprise laitière étudiée ne fait de même. Au contraire, ces exportations sont présentées comme un signe de performance et d'expansion commerciale.

Enfin, au sein de ces responsabilités tournées vers les pays du Sud, j'ai identifié un cadrage en termes de « développement laitier » qui se rapproche le plus du contenu de la controverse sur les exportations de poudres de lait. D'ailleurs, si ma présentation peut laisser croire à un cadrage clair, cela tient en fait à l'effort que j'ai réalisé pour assembler et ordonner des actions très éparses. Dans les rapports RSE, les modes d'action des entreprises sont très divers : elles peuvent s'impliquer dans des projets de développement, s'entourer de partenaires locaux ou s'allier avec le gouvernement local pour participer à développer la filière laitière du pays. Il est aussi possible que ces entreprises agissent de manière très locale et moins systémique. Pour autant, ce cadrage est celui qui correspond le plus aux questions qui ont motivé l'engagement du Cniel et le montage de ma thèse. Dans le dernier chapitre, je vais poursuivre son étude en essayant de comprendre quels sont les motifs qui peuvent encourager une entreprise à s'intéresser à ce sujet et à le revendiquer.



Adolescent faisant la traite du soir dans un élevage à Fatick (Sénégal), région d'agriculture élevage

Source : Gassama, photographie, Fatick (Sénégal), octobre 2023

Chapitre 4

Pourquoi une multinationale laitière investit le développement laitier dans les pays du Sud ? Identification de sept facteurs au croisement des discours des professionnels et de la littérature scientifique

Comme je l'ai montré dans le chapitre 3, les engagements des firmes multinationales associés à la prise en compte des populations des pays du Sud sont divers et peu normés. Parmi ces déclarations, certaines entreprises attestent mettre en place des actions ayant pour ambition le développement laitier local. Ces actions sont celles qui se rapprochent le plus de l'engagement porté par le Cniel. En effet, on peut considérer les positions du Cniel et celles de ces multinationales comme deux cadrages distincts d'un même enjeu : la responsabilité des firmes laitières vis-à-vis de la souveraineté laitière des pays du Sud. Alors que le Cniel y a répondu en cherchant à responsabiliser les exportations, certaines multinationales y répondent via des actions ciblant le développement laitier local. Le chapitre 3 nous a également conforté dans la thèse du caractère improbable de l'engagement du Cniel et nous a permis de voir que le développement laitier dans les pays du Sud demeure un enjeu RSE immature, défini par les firmes de manière ambiguë voire contradictoire. Il nous amène donc à nous interroger : pour quelles raisons certaines multinationales d'un même secteur s'intéressent-elles à un sujet aussi mal défini que le développement laitier dans les pays du Sud alors que d'autres ne le font pas ? Alors que les rapports RSE à l'échelle mondiale sont présentés dans la littérature comme des documents édités à l'égard des parties prenantes de l'entreprise, en quête soit de légitimité soit de justification de leur conformité (Campbell, 2000 ; Capron et Quairel 2010), comment expliquer que certaines entreprises laitières intègrent dans leur périmètre des parties prenantes que d'autres n'intègrent pas ? C'est à ces interrogations que nous allons essayer de répondre dans ce dernier chapitre.

Des revues de littérature existent déjà sur les déterminants de la RSE. Des auteurs classent par exemple ces derniers en « facteurs internes » et « facteurs externes » (Ali et al., 2022; Dartey-Baah & Amoako, 2021), d'autres en « facteurs économiques » et « facteurs institutionnels » (J. L. Campbell, 2007; Young & Makhija, 2014). Certains adoptent des démarches plus dynamiques et présentent les déterminants de la RSE en fonction du stade de développement de l'entreprise (Dartey-Baah & Amoako, 2021; Doh et al., 2015). La lecture de ces articles suggère aussi que la littérature spécifique aux motifs justifiant l'engagement des multinationales dans des démarches RSE tournées vers les pays du Sud reste restreinte, avec une surreprésentation de l'Asie qui laisse peu de place aux questions de RSE sur le continent Africain (si on extrait l'Afrique du Sud) (Visser, 2008). Seuls quelques auteurs expliquent les défis que présente le continent africain spécifiquement (Diallo, 2021). Plusieurs recherches s'attèlent à mettre en avant une approche de la RSE comparée, qui met en évidence que les pratiques de responsabilité sociale dépendent étroitement des environnements institutionnels

nationaux (Matten & Moon, 2008). Cette approche éclaire les conditions institutionnelles qui encouragent les entreprises à développer de la RSE (Campbell, 2007). Elle permet de saisir comment des dispositifs conçus dans les pays du Nord se transforment lorsqu'ils sont déployés pas des entreprises des pays du Sud, où les régulations, les normes socio-économiques et les attentes sociétales diffèrent sensiblement (Visser, 2008). La RSE comparée permet alors de comprendre les logiques spécifiques qui sous-tendent son déploiement pour ces entreprises (Amaeshi et al. 2016 ; Ahen et Amankwah -Amoah 2018 ; Ali et al 2022), tout en rappelant que l'engagement RSE résulte d'un ensemble de pressions multiniveaux, combinant des influences organisationnelles, nationales et transnationales (Aguilera et al., 2007). Bien que cette littérature éclaire mon sujet, mon travail dépasse l'analyse des stratégies des entreprises positionnées sur des marchés nationaux au Sud. Les entreprises que j'étudie sont des multinationales. Si elles se positionnent sur des marchés africains, elles sont aussi engagées sur d'autres réalités internationales car elles possèdent des filiales dans plusieurs pays. Il nous faut donc croiser cette littérature avec celle relative à la RSE des multinationales.

L'objectif de ce chapitre est finalement de contribuer à la connaissance des facteurs d'engagement des multinationales dans des démarches RSE tournées vers les pays du Sud, en appliquant ce raisonnement très général à la question du développement laitier local. Pour cela, j'ai élaboré une méthodologie originale, croisant une vaste revue de littérature académique avec une vingtaine d'entretiens semi-directifs et des observations directes auprès de professionnels du monde laitier (section 1). Cela me permettra d'identifier sept hypothèses sur les facteurs qui encouragent une multinationale laitière à promouvoir des actions RSE tournées vers le développement laitier international (section 2). En conclusion, je proposerai un portrait-robot de la firme laitière engagée sur ce sujet RS et expliciterai la complexité d'élaborer des indicateurs chiffrés pour valider ou invalider ces hypothèses.

1. Méthodologie du chapitre 4

Dans la dynamique de la réalisation de ma thèse, ce chapitre est tout d'abord le fruit de mes enquêtes de terrain. Pour l'écrire, je suis ainsi partie des résultats de 18 entretiens semi-directifs d'une durée approximative d'une heure, pour l'essentiel auprès de professionnels du monde laitier français (Tableau 10).

Tableau 10 : Liste des entretiens utilisés pour le chapitre 4

Poste	**Structure**	**Age**	**Date de l'entretien**	**Durée de l'entretien**
Responsable Compliance	Agrial	40	Novembre 2022	1h15
Directeur de la production laitière	Agrial	55	Juillet 2022	1h15
Responsable RSE	Sodiaal	30	Avril 2022	1h15
Ingénieur de production laitière	Savencia	47	Mars 2023	3h30
Responsable RSE Amont laitier	Danone	35	Avril 2022	0h50
Ancienne Directrice des relations extérieures	Cniel	35	Avril 2022	2h00
Responsable de études	Cniel	60	Mai 2022	2h00
Directrice des affaire publiques	Cniel	50	Mai 2022	2h10
Directrice de l'Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires	Cniel	45	Juin 2022	1h15
Directrice communication internationale	Cniel	35	Avril 2022	1h00
Directeur de la prospective économique	Cniel	57	Avril 2022	2h00
Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits	FIL	62	Mai 2022	2h36
Responsable affaires sanitaires et exports	ATLA	50	Mars 2022	1h00

Responsable des affaires économiques	ATLA	30	Mars 2022	1h
Ancien directeur exécutif des opérations à l'Agence Française de Développement	AFD	60	Janvier 2025	1h30
DG, comptable, directeur technique, responsable de collecte	Laiterie Diarry	-	Octobre 2023	1h30
Directrice de l'agence de communication	Agence de communication Mccann Dakar	45	Mai 2022	1h
Directeur commercial	Agence de communication Mccann Dakar	30	Mai 2022	1h

Ces professionnels ont exprimé lors des entretiens des avis quant aux raisons de l'engagement dans le développement laitier des pays du Sud, mais ils ont eux-mêmes très peu pris de tels engagements dans leurs organisations. J'ai tenté de dépasser cette limite par des observations de terrains. Lors du Salon de l'agriculture, j'ai assisté à une présentation des projets de développement laitier local de Danone Afrique. Lors de mes participations aux éditions 2022 et 2024 du Salon international de l'innovation alimentaire, j'ai observé des conférences à destination des professionnels industriels de l'agroalimentaire et discuté avec des acteurs de la distribution (tradeurs et distributeurs) en Afrique et au Moyen-Orient. Enfin lors du Congrès mondial du lait à Paris en 2024, j'ai échangé avec des professionnels laitiers (Tableau 11).

Tableau 11 : Liste des observations de terrain utilisées dans le chapitre 4

Lieu	**Type d'échange**	**Acteurs présents**	**Date**	**Durée**
Congrès Mondial du Lait (Paris)	Présentation de poster, conférences et discussions	Acteurs du monde laitier international : entreprises (privées et coopératives), interprofessions, fédérations laitières nationales, conseil, recherche, gouvernements	Octobre 2024	4 jours

Salon international de l'agriculture	Présentation Danone et FanMilk de leur projet de Développement laitier en Afrique	Entreprises privées, acteurs de la finance, acteurs laitiers locaux, institutions de financement internationales	Mars 2024	2h
Réunion *N'exportons pas nos problèmes*	Restitution de l'étude sur les politiques commerciales et fiscales pour le développement des chaînes de valeurs lait local en Afrique de l'Ouest par GRET & Cirad	CFSI, GRET, Cirad, APESS, Les Amis de la confédération paysanne, CFDT, CCFD Terre Solidaire, Oxfam France, Cantines, Elevages sans frontières, Chrétiens en monde rural, APLI – European milk board,	Mars 2024	7h30
Salon international de l'agroalimentaire édition 2022	Observations & conférences à destination des professionnels. Discussions acteurs laitiers et économiques sur les enjeux de la commercialisation de produits laitiers sur les territoires Afrique et Moyen-Orient	Industriels laitiers, *traders* et distributeurs de produits laitiers	Octobre 2022	4 jours
Salon international de l'agroalimentaire édition 2024	Discussions acteurs laitiers et économiques sur les enjeux de la commercialisation de produits laitiers sur les territoires Afrique et Moyen-Orient	*Traders* et distributeurs de produits laitiers	Octobre 2024	1 jour

Il est ressorti de ces entretiens et observations une douzaine d'esquisses de facteurs encourageant ou décourageant les entreprises laitières à développer des actions relatives au développement laitier dans les pays du Sud. Pour étayer ces premiers facteurs et mieux les définir, j'ai dans un deuxième temps fait appel à la littérature académique. Face au caractère exploratoire de ce sujet, j'ai fait le choix de ne pas m'inscrire ni dans une discipline ni dans un cadre théorique. Dans cette recherche, j'ai donc fait dialoguer des auteurs de disciplines variées : sociologie, socio-économie, philosophie politique, science politique,

éthique des affaires, sciences de gestion, management international, finance internationale. En outre, au sein de ces disciplines, plusieurs cadres théoriques pouvaient cohabiter.

J'ai abordé cette recherche bibliographique en entrant par une question ouverte : quels sont les facteurs qui encouragent une entreprise à développer de la RSE ? Compte tenu de l'objet de mes recherches et de la nature des entreprises étudiées dans le chapitre 3, j'ai complété mes lectures par une littérature étudiant la RSE associées aux multinationales (« *Multinational Enterprises* » ou « *Transnational Enterprises* »). J'ai ensuite croisé ces travaux avec ceux portant sur la RSE dans les marchés émergents et les pays en développement, en prenant le soin d'exclure les papiers relatifs aux entreprises locales pour me concentrer exclusivement sur les entreprises étrangères engagées sur des initiatives de RSE sur ces territoires (Tableau 12). Enfin, il est important de préciser que je n'ai pas filtré cette littérature en fonction d'un secteur d'activité. Elle dépasse donc largement le cadre des multinationales laitières opérant dans des contextes Sud.

Tableau 12 : Littératures abordées lors du chapitre 4

Thème de littérature	**Objet de l'étude**	**Intérêt pour le chapitre**
Littérature sur les facteurs de la RSE (Bansal, 2005; Campbell, 2007; Matten & Moon, 2008)	Entreprises tous secteurs confondus, de toutes zones géographiques mettant en place une RSE	Cette littérature permet de situer les facteurs provenant du terrain dans des facteurs reconnus par la littérature.
Littérature sur les facteurs de la RSE des firmes multinationales (exemples : Kostova et Zaheer 1999; North 1991)	Entreprises multinationales appartenant aux pays du Nord mais présentes dans différents territoires dont des pays du Sud et déployant une stratégie RSE. J'exclus donc la littérature sur les petites et moyennes entreprises.	Cette littérature permet d'étayer les facteurs provenant de la littérature précédente en y associant de nouveaux facteurs provenant des multiplicités de contextes géographiques mais aussi propres à la forme d'entreprise qu'est la multinationale.

Littérature sur la RSE dans « *developing markets* » et « *emerging markets* » (Ali et al., 2022; K. Amaeshi et al., 2016; Blowfield & Frynas, 2005; Idemudia, 2011; Jamali & Karam, 2018)	Entreprises de différents secteurs présentes dans des pays du Sud et mettant en place une RSE sur le territoire	Parfois liée à la littérature précédente, cette littérature met en évidence les spécificités des pays du Sud. Elle compare la RSE occidentale à une RSE qu'on peut retrouver dans certains de ces pays. Elle questionne et redéfinit les conditions d'existence de la RSE dans les pays du Sud.

En ayant ainsi en tête cette littérature et en revenant de manière récurrente à mon terrain et à mes entretiens, j'ai pu aborder les discours des acteurs avec une plus grande réflexivité. J'ai alors forgé sept hypothèses non plus comme de simples remontées de mon terrain, mais comme des éléments s'intégrant à de la littérature académique éprouvée dans différents secteurs industriels, différentes formes d'organisation et différents contextes géographiques. En définitive, il ne s'agit pas ici de présenter une revue de littérature exhaustive des facteurs encourageant une entreprise à aller vers la RSE. Nous portons des hypothèses sur les raisons d'un engagement RSE aussi singulier que le développement laitier dans les pays du Sud de la part de multinationales laitières.

2. Sept hypothèses pour expliquer l'engagement d'une multinationale laitière dans le développement laitier d'un pays du Sud

Les sept hypothèses que je vais mettre en avant reposent sur une première assertion : une multinationale développera la filière laitière d'un pays du Sud si elle a un intérêt économique à le faire. Ce qui est appelé le « *Business case* » (Carroll & Shabana, 2010) dans la littérature sert de justification principale à l'adoption de stratégies RSE. Que l'on se réfère au modèle pyramidal de la RSE proposé par Carroll (1991) ou à sa réadaptation au contexte des pays du Sud par Visser (2008), les responsabilités économiques de la firme demeurent les enjeux prioritaires. Tous nos entretiens et observations avec les professionnels du monde laitier le confirment également. Sur cette base, il convient néanmoins de mieux comprendre les facteurs et raisons qui font que des actions de développement laitier dans un pays du Sud peuvent pour certaines entreprises procurer un intérêt économique. Si certaines multinationales tirent un intérêt économique direct au développement des filières laitières, parce qu'elles ont par exemple des usines de transformation sur ces territoires, pour d'autres, l'intérêt peut revêtir des formes plus diversifiées. Mes sept hypothèses décrivent ces facteurs et raisons.

Dans la suite de la section, les sept hypothèses se succèdent les unes à la suite des autres sans attribuer de caractère prioritaire. La représentation graphique qui suit (Figure 19) les met sur un pied d'égalité. Les facteurs et raisons sont hétérogènes : certains sont internes à la multinationale, d'autres sont externes. Certains se dupliquent et s'appliquent à la fois dans les territoires Sud et Nord, tandis que d'autres sont globaux et s'extraient des limites géographiques. De plus, ces facteurs sont poreux, interdépendants et s'additionnent pour justifier la prise le développement des filières laitières locales par les multinationales. Nous approfondirons cette réflexion dans la section de discussion.

2.1.La taille de l'entreprise

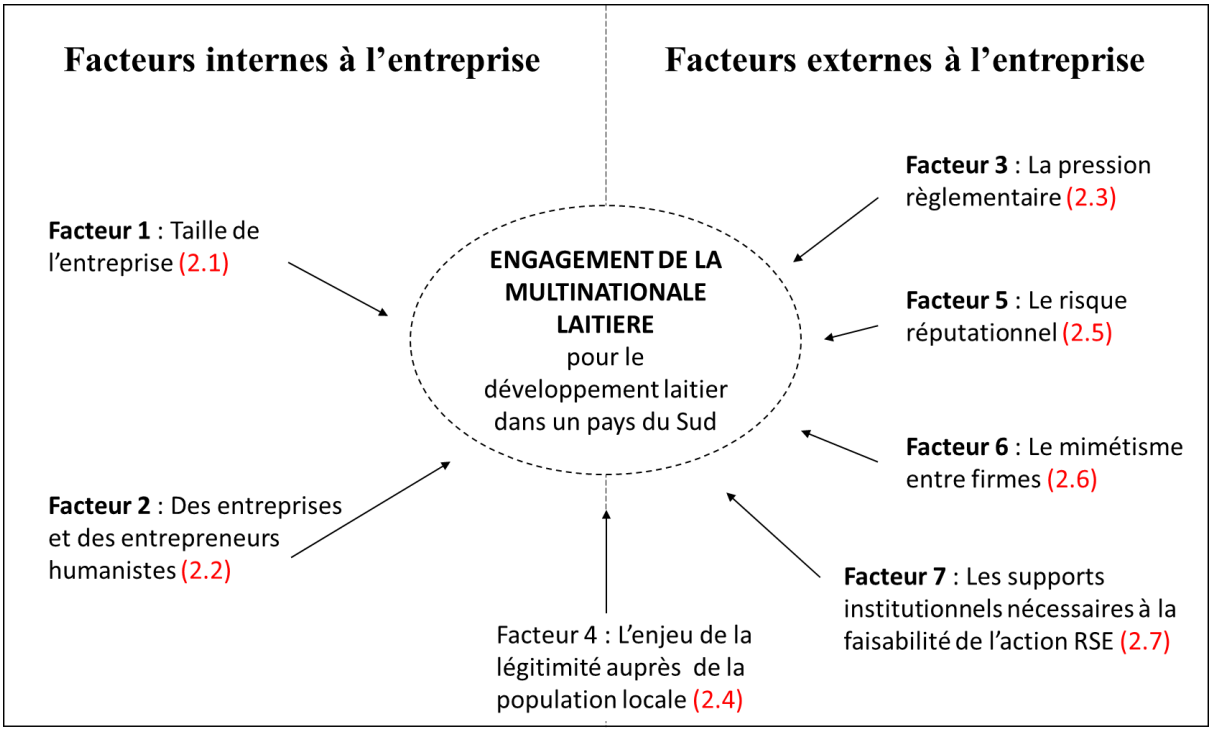


Figure 19 : Présentation des hypothèses expliquant l'intégration du développement de filières laitières locales dans la RSE des multinationales laitières

La taille d'une entreprise est réputée influencer positivement ses capacités à investir dans des sujets variés de RSE et ce pour trois raisons : les grandes entreprises sont probablement plus anciennes et ont une RSE plus mature, elles ont des moyens financiers qui le permettent et elles représentent une source d'attentes plus grandes de la part de la société civile.

2.1.1. Les grandes entreprises ont une RSE plus ancienne et probablement plus mature

En premier lieu, les grandes entreprises ont été les premières contraintes à développer une RSE. La directive européenne du 22 octobre 2014 (2014/95/UE) concernant la publication d'informations non financières et relatives à la diversité impose aux entreprises cotées en bourse et aux entreprises de plus de 500 employés ou générant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros de fournir un rapport RSE. La responsable du service « Compliance » d'une coopérative française l'exprime ainsi : « Les obligations règlementaires de publications de données extra financières sont plus anciennes pour les entreprises du CAC 40 que pour les

autres. C'est pourquoi les entreprises du CAC 40 ont une RSE plus ancienne » (Responsable compliance d'Agrial, entretien, novembre 2022)

Pour certains professionnels enquêtés, cette RSE plus ancienne explique l'expression d'une RSE plus développée, plus mature et plus « éthique ». Cela fait écho à une littérature en sciences de gestion mettant en avant l'existence de différents stades de développement de la RSE (Mirvis et Googins 2006). Les entreprises néophytes ont souvent une compréhension limitée de la RSE, car elles ne disposent pas des ressources humaines ou techniques nécessaires pour cerner les enjeux qui l'entourent et les intégrer à son activité. Ces organisations ambitionnent alors simplement de mieux s'informer afin de réussir à intégrer la RSE dans leur agenda stratégique. De plus, dans de telles entreprises, la RSE prend la forme d'une RSE « provoquée » et justifiée par la nécessité d'être rentable (A. Carroll, 1991; Pasquero, 2005) car elle repose sur une vision utilitariste de la RSE (Carroll 1991; Donaldson et Preston 1995). La RSE est un outil au service de la performance financière et les parties prenantes impliquées dans le processus de responsabilité sont les parties prenantes jugées les plus « urgentes » ou « légitimes » par le conseil d'administration (Mitchell & Agle, 1997). Toujours selon (Mirvis & Googins, 2006), à l'autre extrémité se trouvent des entreprises qui ont déjà engagé beaucoup de ressources humaines et de ressources économiques pour aboutir à une RSE « mature ». Dans ces entreprises, la RSE est intégrée au fonctionnement de l'entreprise. Le conseil d'administration est pleinement conscient et informé des pratiques de RSE et cherche à aligner la stratégie économique à ses enjeux de RSE. De même, pour la responsable RSE d'une grande coopérative française, l'intégration de la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise est un gage de la maturité de l'entreprise sur ce sujet :

> *« Je pense que c'est de manière générale la montée en puissance de la RSE dans l'entreprise qui fait qu'on va plus systématiquement se poser la question d'est-ce que c'est compatible avec notre stratégie ou pas – c'est un bon réflexe qui est en train de s'installer petit à petit dans le fonctionnement de l'entreprise »* (Responsable RSE de Sodiaal, entretien, janvier 2022)

Chez Sodiaal, la RSE est intégrée à un outil de gestion et fait partie du processus de montage de projets permettant de remettre en question l'aspect durable de chaque innovation. Selon la responsable RSE de Sodiaal, « ancrer dans le process » est une manière de rendre pérenne la RSE dans une entreprise : « Une fois que c'est ancré dans les process ce n'est plus

une question de personne, on doit se conformer à ce process » (Responsable RSE de Sodiaal, entretien, janvier 2022)

Selon cette littérature, la RSE devient alors centrale dans le modèle économique de l'entreprise. Celle-ci associe une double mission, celle d'être rentable et celle de rendre service à la société. La RSE n'est plus lue sous une seule vision utilitariste, mais représente davantage une fin en soi : les entreprises les plus matures en termes de RSE se doivent d'agir de manière responsable et s'intégrer aux valeurs dominantes de la société dans laquelle elles évoluent. En France, depuis la loi Pacte de 2019, certaines entreprises peuvent se distinguer et mettre en avant une double mission : celle de faire des profits et celle de poursuivre des objectifs sociaux et/ou environnementaux. Ainsi Danone est une « société à mission » et invoque une « raison d'être » qui est d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre »[301].

2.1.2. Le manque de moyens financiers est un frein au développement de la RSE

Le développement d'une RSE dans une entreprise coûte de l'argent : ressources humaines, formations, outils de veille et de *reporting*, mise en place d'audit, développement de projets, etc. Le développement d'une RSE solide nécessite donc des ressources financières conséquentes, ce qui constitue par ailleurs un obstacle majeur à son adoption pour les petites et moyennes entreprises (Barnett, 2007).

Si l'on confronte les acteurs de la RSE de multinationales laitières sur l'absence de sujets RSE relatifs au développement laitier dans les pays du Sud, un argument récurrent consiste à justifier cette omission par la priorité donnée à des problématiques jugées plus « brûlantes ». La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) interprète cela comme une hiérarchisation des parties prenantes en raison de ressources limitées (Clarkson, 1995; Mitchell & Agle, 1997). Ainsi, le manque de ressources apparait comme un frein au développement de sujets marginaux, non conventionnels, non consensuels, et pour lesquels les leviers d'actions sont encore mal définis. L'enjeu RSE du développement laitier des pays du Sud est clairement un de ces sujets.

> *« Pris dans le business au quotidien, pris dans le problème du prix du lait payé au producteur, les problèmes de non-OGM, les problèmes de*

[301] Danone, *Notre statut de société à mission*, https://www.danone.com/fr/fr/engagements/notre-approche/societe-a-mission.html (Consulté en mars 2025)

positionnement des entreprises sur d'autres sujets, je n'avais pas du tout travaillé la question. » (Directeur de la Fédération des industries laitières à l'époque des faits, évoquant une réunion où a été abordé l'enjeu « Export durable », entretien, mai 2022)

Au contraire, les moyens financiers apparaissent comme un levier permettant aux entreprises de développer leur capacité d'agir au-delà de leurs périmètres d'action. Ainsi une entreprise qui n'a pas d'intérêt économique immédiat sur un territoire pourrait néanmoins le faire si elle a des moyens financiers développés afin d'apparaitre comme une entreprise *leader*.

« Il y a des acteurs privés qui arrivent à consacrer des moyens très grands pour adresser des sujets. Des grandes boites comme Coca-Cola, Unilever ou Danone au niveau mondial peuvent mettre des moyens énormes sur la table pour créer des filières dans des pays en développement. […] Par exemple, Danone peut s'engager sur des causes qui dépassent son domaine d'action avec sa fondation Danone Communities. Je suis convaincue que les entreprises peuvent avoir un impact au titre individuel mais c'est vrai qu'on doit quand même être en permanence en train de se dire : est-ce qu'on en a les moyens, est-ce que ça va être efficace : est-ce qu'on va vraiment avoir un impact et du coup au bénéfice de qui ? Du bien commun ? De nos producteurs ? De notre collectif ? Et donc ce n'est pas toujours évident. » (Responsable RSE Sodiaal, entretien, mars 2022)

2.1.3. Les grandes entreprises représentent une source d'attentes plus grandes de la part de la société civile et sont donc plus vulnérables à la critique

Si l'on s'inscrit dans la perspective qui revendique que l'entreprise recherche la conformité avec les valeurs dominantes de la société pour être pérenne (Suchman, 1995), il ressort que plus l'entreprise est de taille importante, plus elle représentera une source d'attentes pour la société civile. Les grandes entreprises ayant une grande part de marché sont généralement plus visibles aux yeux du public et de la société civile (King, 2011; McGahan & Porter, 1997). Bartley et Child (2010) ont mis en évidence qu'une forte valeur boursière ou un statut réputationnel élevé (en lien avec la taille de l'entreprise) constituent des points de « vulnérabilité », des failles que les militants peuvent cibler pour agir. Au contraire, les

entreprises qui sont plus petites et plus vulnérables aux fluctuations de marché ou à la concurrence bénéficient de plus de bienveillance (Young & Makhija, 2014).

Dans le secteur du lait, ce positionnement ambitieux en matière de RS se concrétise parfois par la création de fondations distinctes de l'entreprise. Dans le droit français, les fondations d'entreprises sont des personnes morales privées à but non lucratif et dans lesquelles les fondateurs « décident l'affectation irrévocable de droits ou de ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif »[302]. Ainsi un responsable de Danone présentait lors du salon de l'agriculture de 2024 la fondation d'entreprise comme une instance qui « contraignait » l'entreprise « à agir moralement et pour l'intérêt général ». Il mettait alors en avant que tous les projets développés par la fondation ne pouvaient, par définition, simplement servir Danone mais devaient profiter à tous (Africa CEO Danone, prise de parole au SIA 2024, mars 2024). Selon ce témoignage, la fondation d'entreprise est un acteur qui contraint l'entreprise à être responsable. Enfin, il semble que les fondations participent à la réputation d'une entreprise en termes de RSE puisqu'on retrouve le nom de l'entreprise dans le nom de la fondation : Danone Communities, Fondation Bel, Fondation Nestlé France, etc.

Hypothèse 1 : Une grande entreprise, avec des moyens financiers importants et une stratégie RSE déjà mûre est plus susceptible de s'intéresser à un sujet de RSE marginal comme le développement laitier dans les pays du Sud.

2.2. Des entreprises et entrepreneurs « humanistes »

Un deuxième facteur d'engagement identifiable au croisement de la littérature et des entretiens de professionnels est relatif au caractère « humaniste » de l'entreprise et de ses dirigeants. Fabrice Caudron (2013) oppose ainsi les entreprises « classiques » et « humanistes ». L'entreprise « classique » représente une entreprise où le pouvoir ultime appartient aux actionnaires. Le management vise principalement à l'atteinte de la performance financière, selon le principe de la théorie de l'agence. Pour s'assurer de cela, les actionnaires mettent en place divers outils et dispositifs de suivi des décisions managériales. Ainsi, dans ces

[302] Article 18 – Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, **Journal officiel de la République française**, 24 juillet 1987.

entreprises, la voix des salariés ou même des managers décisionnaires ne sera entendue que si le sujet en question présente un intérêt économique clair pour l'entreprise. Aussi des groupes d'employés activistes convaincus de l'importance morale et économique de certains sujets peuvent jouer le rôle d'entrepreneurs institutionnels et traduire le problème moral en un argument économique (Briscoe et Safford, 2008). Dans notre cas, un acteur sensible à l'enjeu du développement laitier sur les territoires du Sud doit donc convaincre les actionnaires de la valeur économique de ces enjeux pour espérer une prise en compte effective. Les stratégies menées par les agents du Cniel pour convaincre les membres du conseil d'administration de la pertinence économique de l'engagement « Export durable » (voir chapitre 2) illustrent bien cette logique, même si elles s'expriment dans un contexte organisationnel très différent.

Caudron (2013) mobilise aussi l'entreprise « humaniste » telle que décrite par McGregor en 1971 pour référer à un management qui repose sur une articulation entre l'intérêt du salarié et l'intérêt de l'entreprise. Cette dernière cherche alors à démocratiser son fonctionnement en donnant une certaine liberté à ses salariés pour développer leur motivation et *in fine* améliorer sa performance. Dans ces entreprises, un acteur ou un groupe d'acteurs sensibles à des questions RSE plus marginales pourra plus facilement faire entendre sa voix et influencer la stratégie de l'entreprise. Westerholz et Höhler (2022) comparent 13 rapports RSE d'entreprises laitières allemandes, montrent que les rapports RSE provenant des coopératives présentent une qualité légèrement supérieure et une plus grande étendue d'informations que ceux des entreprises privées. Les coopératives détaillent davantage les aspects sociaux et leurs relations avec les producteurs de lait, alors que les entreprises privées fournissent plus d'informations sur l'éthique animale et certains indicateurs environnementaux spécifiques comme l'eau et les émissions. L'article justifie cette différence notamment par l'hypothèse que contrairement aux entreprises appartenant à des investisseurs, les actions des dirigeants des coopératives traditionnelles sont moins guidées par le marché que par l'objectif de servir les intérêts variés des membres. Cette distinction entre entreprises « classiques » et entreprises « humanistes » est souvent présente dans les conceptions exprimées par les professionnels du secteur laitier. Selon les acteurs interviewés, les coopératives adopteraient une approche plus « humaniste » que les entreprises classiques :

> *« Les grandes entreprises laitières concernées peuvent ne pas se sentir concernées et manquer sur ce point d'humanisme […] Il y a un plus grand humanisme théoriquement au niveau des entreprises coopératives qu'au*

niveau des entreprises privées. » (Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022)

« J'ai été attaché à être dans une coopérative, moi, ça c'était important pour les valeurs liées à la proximité des adhérents agriculteurs producteurs de lait. » (Directeur de la production laitière Agrial, entretien, juillet 2022)

Au-delà de la nature de l'entreprise, les caractéristiques des membres du conseil d'administration jouent un rôle sur la propension d'une entreprise à développer certains enjeux de RSE. Selon la littérature, la diversité de genre, de nationalités et de formations au sein du conseil d'administration peut renforcer la propension d'une entreprise à développer une politique RSE (Dardour et al., 2018). Ce point est également confirmé par les recherches sur les mouvements sociaux, qui mettent en avant que le positionnement éthique d'un directeur peut offrir des voix d'entrée aux actions militantes pour faire valoir certaines idées. Dans ce sens, Schurman (2004) rappelle l'importance du positionnement anti-OGM du PDG d'un distributeur alimentaire dans le succès du mouvement anti-biotech en Europe de l'Ouest. Pour les professionnels interviewés, un tel directeur devient alors un « leader » qui « incarne » la RSE dans son entreprise. Il prend connaissance de certains sujets plus tôt que d'autres concurrents et l'entreprise apparait comme pionnière. Il anticipe les mutations sociétales, il influence les décisions internes mais également les dynamiques concurrentielles et institutionnelles qui définissent les règles du jeu du marché.

« L'entreprise sous l'égide de ce leader était en avance de la réglementation, voire à l'initiative quelque part […] le dirigeant qui a suivi n'avait pas du tout les mêmes valeurs, alors ça n'a pas suivi de la même manière, en tout cas pas pour les mêmes raisons. Alors, ça n'a pas forcement aidé l'entreprise, bien au contraire. » (Responsable Compliance Agrial, entretien, novembre 2022)

Si la RSE associée au développement laitier dans les pays du Sud est perçue comme un enjeu stratégique par un comité de direction, elle sera davantage intégrée dans les décisions managériales, sinon celle-ci se limitera à n'incarner une cause que pour une partie restreinte des employés. Il y a alors le risque de voir émerger des projets symboliques ayant pour ambition de satisfaire les volontés de ces employés sans réelle incarnation dans la stratégie de l'entreprise.

A ce titre, l'exemple de Julien un employé de Savencia (voir l'encadré 26 en fin de section sur sa trajectoire) est parlant.

Hypothèse 2 : Une entreprise est plus susceptible de développer une approche RSE moins conventionnelle, comme celle associée au développement laitier dans les pays du Sud, si elle comprend des acteurs sensibles à ces questions et qu'elle leur permet de porter ces enjeux

Encadré 26 : Le parcours de Julien, un employé de Savencia

Julien a 47 ans. Il est ancien éleveur laitier reconverti dans le monde de l'entreprise laitière privée. Aujourd'hui, il est ingénieur de production laitière. Il accompagne les équipes de techniciens de l'amont laitier sur les enjeux de « *durabilité lait* ». Il est animé par une quête de sens et d'engagement qui dépasse les causes que peuvent représenter l'entreprise. Julien est syndiqué, et sensible aux valeurs d'humanisme et d'entraide. Il est investi auprès de l'AFDI (Association française pour le développement international) et connait très bien le sujet que le Cniel nomme « Export durable ». Sans poste décisionnaire, il a tenté de sensibiliser et d'impliquer son entreprise sur ce sujet. L'exemple de Julien met en avant les limites de l'impact d'un salarié sensible sur l'évolution d'une stratégie RSE dans une entreprise privée, lorsque celui n'a pas de fonction décisionnaire et que l'entreprise est peu ouverte à ce type de questions.

Un acteur laitier en quête de sens

Julien vient du monde agricole. Les familles du côté de son père et de sa mère sont éleveurs. En 1997, il a pris en main l'exploitation laitière de ses parents située vers Saint-Lô en Normandie. Dès lors, Julien a cherché à s'engager dans des causes plus grandes, refusant de se limiter à la seule gestion de son exploitation.

> *« Je suis revenu sur l'exploitation parce que j'aimais les vaches mais aussi parce que je trouvais que l'exploitation agricole était un laboratoire d'expérimentation de tout ce que j'avais appris en bac agricole et en BTS. Quand j'ai repris l'exploitation ce qui m'intéressait était à la fois de*

travailler sur l'exploitation mais aussi de m'engager, de voir comment militer pour des causes. […] Je ne pouvais pas rester sur l'exploitation sans chercher à m'engager ailleurs. »

Son rapport au monde agricole se structure par un ancrage familial attaché aux valeurs de la coopération. Julien est issu d'un environnement familial où les logiques collectives priment, notamment au travers de ses parents « *plutôt dans un esprit coopérateur* » qui livraient à la coopérative d'Isigny. De plus, l'expérience internationale de son cousin l'a inspiré à vouloir mieux comprendre les systèmes agricoles en Afrique et à participer au développement de canaux d'échange entre agriculteurs de différentes régions du monde.

« J'avais fait un stage au Canada avant de m'installer, j'avais eu cette ouverture avec mon maître de stage, ça m'intéressait de mieux connaitre non seulement la filière mais ses enjeux. […] J'ai choisi de voyager car j'avais un de mes cousins qui pour moi était un modèle car il a été faire deux ans de coopération au Togo et je pense que c'est lui qui m'a donné un peu plus le goût à m'intéresser à « l'Afrique ». Il m'avait permis de prendre du recul sur nos modèles de production. D'apprendre à ne pas transposer le modèle français. Et puis, je voyais aussi la différence entre mes cousins qui n'avaient pas bougé de chez eux et qui parlaient que des questions purement terre et prix de viande et d'autres qui avaient beaucoup plus d'émotions là-dessus. »

La rencontre avec le syndicalisme et le monde associatif enrichit sa compréhension des enjeux de filière et l'initie aux enjeux et valeurs du « développement international »

Lors de la reprise de l'exploitation, Julien est entré dans le syndicalisme agricole en rejoignant les Jeunes agriculteurs. Son objectif était alors de participer à décloisonner le canton dans lequel il était installé et d'œuvrer pour développer l'entraide entre agriculteurs. Dans cette mission, il a pris conscience des problématiques de la filière laitière française. Il a participé à plusieurs commissions : commission lait, commission installation, commission environnement.

« Le plus intéressant pour moi ce n'était pas le syndicalisme, c'était de comprendre les enjeux de la filière laitière. A cette époque c'était axé sur les questions environnement avec les directives nitrates, il y avait les

problématiques d'accès au foncier ; ça me permettait de comprendre les réglementations. »

Le développement international comme vecteur de sens, consolidant ses valeurs autour de l'entraide et de la coopération internationale.

Ne se retrouvant plus dans certaines idées du syndicalisme agricole, Julien intègre l'AFDI. L'association lui a permis de mieux comprendre les liens entre les filières laitières du Nord et du Sud. Très rapidement il a intégré la « Commission Mali » et a réalisé des missions en Afrique. En tant « qu'interface » entre l'agriculture malienne et française, il a découvert les enjeux du « développement ». Loin de l'approche paternaliste, il voyait (et c'est toujours le cas) un vrai sens dans la coopération que propose l'AFDI au travers de ses projets.

« J'avais besoin d'une organisation où je me retrouve et où il n'y avait pas uniquement ce côté franco-français […] Dans des missions comme celle du Mali, on apprend plus qu'on ne donne, ça nous permet de relativiser nos modèles laitiers. Il faut voir le contexte là-bas, leurs difficultés, les différents modèles culturels aussi. »

Dans la suite de sa carrière, Julien a continué à voyager, au-delà de l'Afrique, réalisant des échanges et des stages dans différents pays.

Un intérêt pour les sujets sociaux et environnementaux qu'il déploie dans les secteurs laitiers industriels coopératifs comme privés.

Contraint d'abandonner son exploitation pour des raisons de santé et confronté aux difficultés d'accès à l'emploi, Julien a opéré une réorientation professionnelle. Après une formation d'ingénieur agronome, il a souhaité découvrir l'aval du métier d'éleveur et découvrir le monde de l'industrie laitière.

« Je réfléchissais au poste de salarié et en même temps je me disais j'ai été moi-même agriculteur pendant 15 ans, mais de l'autre côté de la barrière je peux aussi apporter mes compétences, mon expérience, mon vécu au service d'autres agriculteurs. »

Après un stage de fin d'étude au Cniel en 2011 suivi d'un mastère spécialisé sur le développement durable, il a décidé de s'impliquer dans les sujets de la qualité du lait et du conseil aux agriculteurs. Malgré certaines réticences initiales liées à son attachement aux valeurs coopératives, et après une expérience décevante dans une coopérative, il a choisi finalement de découvrir le secteur privé laitier avec l'entreprise Savencia.

> *« J'ai réfléchi avant de prendre le poste parce que c'est privé. J'avais peut-être une fausse image, une vielle idée que les privés étaient les méchants. Je ne suis pas issu du milieu privé. Moi j'étais plutôt dans cet esprit coopérateur car tu te dis, ce sont les agriculteurs qui sont à la tête et il n'y a pas de délocalisation. Un privé pourrait le faire si ce n'est pas rentable. Il n'y a que les actionnaires qui vont décider. J'avais vu des phénomènes de faillite d'entreprises laitière. Puis, j'y suis allé, je me suis dit c'est l'occasion de voir comment ça se passe à l'intérieur. Et puis il y avait un poste de libre, ça joue aussi »*

La découverte du sujet « Export durable » et son échec d'intégration au sein de l'entreprise laitière comme sujet RSE.

En 2020, Julien a découvert l'existence des poudres MGV lors d'une présentation de Christian Corniaux, chercheur au Cirad, lors de la conférence *Rencontres Recherches Ruminants*. Intrigué et sensible à ce sujet, il a décidé de suivre le dossier à l'AFDI en participant à quelques réunions. Sous l'impulsion de l'association et convaincu de l'importance stratégique de ce sujet, Julien a tenté de le partager avec son entreprise. Un blocage est alors apparu en interne : « *je n'ai pas été très soutenu là-dessus* ». En quête d'informations, Julien s'est rapproché de sa référente Cniel, dans l'objectif de savoir ce que font les autres entreprises sur ce sujet :

> *« J'ai ma référente au niveau de la Fnil qui fait le relais avec le Cniel. On parle de sujets de RSE sur lesquels je travaille comme le soja déforestant. Forcément, j'ai parlé un peu du sujet de l'« Export durable », pour savoir si c'était pris un peu en compte ou pas, Comme ce n'était pas trop pris au sérieux au niveau de mon entreprise, je voulais savoir si d'autres mettaient*

en place des choses sur ce sujet. Bon, on sent bien que ce n'est pas le sujet principal, clairement. »

Pourtant, Julien voyait se développer dans le cadre de la RSE de son entreprise des « congés solidaires ». Savencia, en partenariat avec Planète Urgence, une ONG de solidarité, permettait à ses employés volontaires d'aller partager leurs compétences lors de missions humanitaires dans des pays du Sud. Ces projets permettaient de faire rayonner la réputation de l'entreprise en France et à l'international. Julien avait d'ailleurs participé à ces projets en tant que salarié de son entreprise :

« Mes missions associatives me manquaient et j'avais envie de retourner en mission. J'ai vu un projet sur l'agriculture biologique au Togo et j'y suis allé, j'avais envie de retrouver ce côté humain que j'avais vu en Afrique. J'y suis allé en tant que Savencia, j'avais obligation de montrer la bannière, il y avait des photos, parce qu'après derrière il y avait de la communication : « Savencia accompagne ses collaborateurs dans la solidarité ». »

Malgré tout, Julien reste convaincu de l'intérêt de ce sujet et continue de militer bénévolement avec l'AFDI. Il participe à des conférences internationales sur ses congés en dehors du mandat de son entreprise. Bien qu'il ait accès à des dispositifs de mise en commun d'informations au sein de son entreprise, il ne se sent pas légitime de communiquer dessus auprès de tous ses salariés. A son échelle, et même s'il comprend que son opinion ne parviendra pas à faire évoluer le positionnement de l'entreprise sur cette question, il continue de tenir au courant son service de l'évolution de ce sujet.

2.3. La pression règlementaire

Le troisième facteur poussant les multinationales à s'engager dans le développement laitier dans les pays du Sud est la pression réglementaire. Campbell (2007) identifie la règlementation comme une grande force jouant sur la propension d'une entreprise à agir « de manière socialement responsable ». Cette idée rejoint à la fois les approches contractuelles, qui rattachent aux réglementations des pertes ou des gains économiques, et la théorie institutionnelle qui envisage l'entreprise comme soumise à des contraintes et tirant parti des

institutions. Cette section va décrire les effets complexes de la réglementation sur les stratégies de RSE, notamment dans les économies émergentes.

2.3.1. La réglementation comme une source de risques économiques

La perspective de futures sanctions économiques est un moteur du développement d'une RSE par les entreprises (Bansal, 2005). Ainsi, si l'État met en place des règlementations et que ce dernier a de surcroit la capacité de surveiller leur mise en place en sanctionnant les entreprises qui ne s'y conforment pas, alors la réglementation est « efficace » et encourage les actions de RSE (Campbell, 2007). Cette efficacité ne repose donc pas dans la seule loi mais aussi dans le pouvoir de l'État de faire respecter la règle. L'engagement RSE « volontaire » peut alors être lu comme un engagement contraint par une future règlementation, face à laquelle s'alignent les entreprises. Au contraire, il n'est pas considéré comme de la RSE que de mettre en place des actions imposées par le gouvernement.

Dans la littérature qui étudie le développement de la RSE dans les pays du Sud, la capacité des gouvernements à faire appliquer les réglementions est souvent remise en cause (Graham & Woods, 2006). Dans plusieurs pays, où l'Etat contrôle peu, les inspections sont rares et les sanctions sont faibles voire inexistantes, la règlementation n'est pas vue que comme un moteur de conduite responsable des entreprises (Fox, 2004). La RSE, décrite de l'œil occidental comme une action allant au-delà de la loi, perd de son sens là où les entreprises ne respectent déjà pas les obligations légales. Se conformer à la loi apparait alors comme une action volontaire des entreprises. Dans leurs campagnes concernant les poudres de MGV, les ONG dénoncent que des entreprises européennes adoptent, dans les pays du Sud, des pratiques commerciales qu'elles ne pourraient pas mettre en œuvre en Europe. Notamment, ces dernières ne respectent pas les normes de l'OMS en commercialisant des produits intégrant des substituants non laitiers (huile végétale) à des produits laitiers (beurre) sans le mentionner explicitement sur les emballages. [303] Une pratique encouragée par l'absence de règlementations relatives aux dénominations laitières dans les pays de commercialisation.

[303] OMS/WHO, Codex STAN 251-2006, 2012 qui recommande d'utiliser l'expression « *Mélange de lait écrémé et de graisse végétale en poudre* » pour qualifier ce qui est appelé dans le jargon industriel la « *fat filled* ». Selon cette norme, la poudre de lait ré-engraissée n'est pas un « *produit laitier* » au sens strict.

Cela étant dit, certains pays du Sud ont adopté des réglementations contraignant les entreprises laitières à développer des filières laitières localement. En février 2020, le Nigéria a soudainement décidé de mettre place un « *ban* » (interdiction) limitant l'importation de produits laitiers aux seules entreprises engagées dans une démarche de collecte locale sur le territoire (Nestlé Nigeria PLC, Friesland Campina WAMCO Nigeria, Chi Limited, TG Arla Dairy Product Limited, Promasidor Nigeria et Integrated Dairies Limited). Chaque entreprise voulant avoir accès au marché nigérian devait collecter une partie de son lait localement. Cette mesure a été vécue comme un chamboulement au niveau du secteur laitier français. Les économistes du Gret et du Cirad l'ont qualifiée de « très puissante » et de « modèle » lors d'une réunion *N'exportons pas nos problèmes,* organisée par le CFSI en mars 2024. Cette interdiction était qualifiée par les ONG de la campagne comme visionnaire et devant inspirer les gouvernements ouest-africains. Aussi, même si cette obligation n'était présente qu'au Nigéria, on peut penser qu'elle a pu participer à faire naître un risque règlementaire chez les multinationales laitières craignant qu'elle soit adoptée par d'autres pays du Sud.

De plus, au-delà de contraintes immédiatement associées au développement laitier, des contraintes règlementaires relatives à l'exportation-importation peuvent entraver la capacité des multinationales à faire des échanges. Face à cela, le développement d'une production locale apparaît pour certaines comme une solution stratégique. Les professionnels laitiers interviewés s'accordent sur le fait que « l'export n'est pas un terrain de jeu facile » (Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022). Celui-ci est jonché de réglementations qui codifient les échanges marchands d'un pays à un autre. Elles entraînent des coûts supplémentaires associés par exemple aux certifications nécessaires ou à la perte de temps entraînée, qui sont considérés comme de véritables freins aux exportations. A titre d'exemple, l'Algérie impose aux exportateurs l'obtention d'une Autorisation temporaire d'importation (ATI). Récemment, la durée de validité de ces ATI a été réduite à trois mois, compliquant d'autant plus l'exportation de produits vers l'Algérie. Alors que les retards du fret maritime sont fréquents, les marchandises peuvent arriver à destination alors que l'ATI est périmée. Plus largement, les difficultés à l'export sont souvent liées aux tensions politiques. En cas de désaccord diplomatique, des mesures sanitaires ou administratives peuvent être renforcées pour freiner les importations de manière indirecte : en alourdissant les exigences réglementaires ou en limitant les licences délivrées comme le montre les problèmes diplomatiques avec l'Algérie :

> *« Il y a eu un très gros problème politique l'année dernière entre la France et l'Algérie. Un discours de notre président qui est très mal passé en Algérie qui a engendré beaucoup de difficultés politiques, économiques. C'est le problème à l'export. Les thématiques sanitaires / phytosanitaires ou les thématiques administratives sont très souvent utilisées pour contrer des problèmes politiques, c'est souvent la variable d'ajustement. Quand il y a un souci politique avec un pays, au lieu de dire « on réduit les importations », ils vont ajouter des contraintes sanitaires ou phytosanitaires qui vont faire que tacitement, certes le pays reste ouvert, mais les contraintes sont telles qu'on ne peut plus exporter, ou ils vont limiter les licences. Donc, ce sont quand même des marchés assez fragiles qui dépendent énormément de la politique. Ça normalement, c'est interdit car l'OMC veille à ce qu'il n'y ait pas de frein aux échanges. Car tous les pays qui font des modifications doivent le notifier, mais dans les faits ce n'est pas toujours le cas, certains pays oublient volontairement de notifier l'OMC. »* (Responsable affaires sanitaires et exports de l'ATLA, entretien, mars 2024)

Face à ces contraintes, certaines entreprises favorisent stratégiquement le développement laitier local. Même si dans la pratique, en Afrique, la production locale est insuffisante pour couvrir la consommation, ce qui nécessite malgré tout de l'importation. « Si l'entreprise fabrique sur site, en local, en Algérie par exemple, alors il n'y a pas de soucis. Par contre, ils vont peut-être avoir besoin, et c'est souvent le cas, d'ingrédients laitiers qu'ils vont importer. […] Je pense à Bel, ils ont une usine en Algérie et ils importent des ingrédients. » (Responsable affaires sanitaires et exports de l'ATLA, entretien, mars 2024*).* De même, Danone minimise l'impact de la réglementation nationale du Nigeria précédemment évoquée dans sa stratégie de développement laitier local. L'entreprise affirme qu'elle est une « stratégie de longue date, considérée comme gagnant-gagnant face à une stratégie d'export trop fragile » (Directeur Danone Afrique, Salon international de l'agriculture, mars 2024), en lien avec l'aspect imprévisible des règlementations et de l'évolution des coûts de matières premières européennes.

2.3.2. La règlementation comme une opportunité pour le développement de l'entreprise via sa RSE

Les réglementations ne contraignent pas simplement mais habilitent aussi les entreprises à développer leur RSE. Loin de générer une crainte de sanction, les lois parfois peu claires offrent aux entreprises la possibilité de les interpréter et de les appliquer à leur manière, en veillant à rester « raisonnables » dans leur mise en œuvre managériale (Barraud de Lagerie et al. 2020). Elles permettent alors de valoriser certaines pratiques déjà en place.

Les entreprises peuvent « capturer les réglementations », selon l'expression de Stigler (1971), pour les plier à leur bonne volonté au travers d'un processus de co-construction réglementaire. Dans les pays du Sud, la RSE est alors un canal par lequel les entreprises influencent la réglementation. Les entreprises utilisent la RSE non seulement pour améliorer leurs pratiques, mais aussi pour façonner l'environnement réglementaire en proposant leurs propres cadres volontaires comme des substituts acceptables aux lois contraignantes, et en s'opposant activement aux nouvelles législations qui chercheraient à leur imposer une responsabilité légale (Blowfield & Frynas, 2005). Les lobbys participent avec les gouvernements à l'élaboration des projets de lois, ils interviennent en façonnant les discussions pour orienter les décisions. C'est le rôle par exemple de l'ATLA de s'assurer que les intérêts des industriels laitiers français soient sauvegardés :

> *« Je communique régulièrement avec mes instances sur les évolutions réglementaires et les contributions à apporter. Par exemple, des projets de texte de réglementations nous sont transmis et à nous de les commenter et de défendre nos intérêts dans ces consultations. Cela se fait par mail, car il y a de nombreuses pièces jointes et il faut agir vite. Si nécessaire, nous organisons une réunion pour définir la position française. Chaque entreprise adhérente nous transmet ses contacts professionnels (responsables affaires réglementaires, directeurs qualité, responsables export), ce qui nous permet de consolider les remontées d'informations. Il est essentiel d'avoir l'ensemble des parties prenantes industrielles pour veiller à ce que les textes restent suffisamment larges pour que l'exportation ne soit pas bloquée pour une catégorie. Sur des marchés comme la Chine, il y a déjà eu des intérêts et des stratégies de développement différentes et là il faut trouver un consensus*

pour pouvoir leur répondre. » (Responsable affaires sanitaires et exports de l'ATLA, entretien, mars 2024)

L'exemple de Danone et de sa stratégie au Nigéria illustre bien cette modulation des réglementations des pays du Sud. Lors du Salon de l'Agriculture 2024, l'entreprise expliquait que la sanction réglementaire nigériane était « contre-productive » pour développer le commerce laitier dans le pays et la production locale. Étant donné la faiblesse de la filière laitière nigériane, la prospérité de l'activité du modèle économique de Danone et donc leur implication dans le développement laitier local reposait sur une stratégie hybride. Danone ne pouvait s'appuyer uniquement sur la collecte de lait local pour faire tourner son usine. L'entreprise avait besoin d'importer de la poudre pour combler les déficiences laitières saisonnières et les défaillances de la collecte naissante. Les représentants de Danone expliquaient être entrés en contact avec le gouvernement nigérian pour leur expliquer cet état de fait. Ils étaient alors assez sereins sur la levée du « *ban* ». Quelques mois plus tard, il était effectivement levé.

Hypothèse 3 : Une entreprise confrontée à des réglementations contraignantes, présentes ou anticipées, sur ses activités dans les pays du Sud, est plus susceptible d'y déployer des engagements relatifs au développement laitier. Ce facteur aura malgré tout moins de poids que dans une économie où l'Etat de droit est fort.

2.4. L'enjeu de la légitimité auprès de la population locale

Dans les sociétés occidentales, le « point de vue du consommateur » ou plutôt sa traduction par les représentants de consommateurs comme les observatoires, les panelistes ou les associations de consommateurs est primordial pour la RSE. Selon la littérature, les entreprises peuvent intégrer des caractéristiques durables dans leurs produits afin de vendre à des consommateurs « socialement responsables » (Bagnoli & Watts, 2003). Les professionnels estiment que les produits socialement responsables sont plus chers à développer et que la viabilité de la RSE suppose que les firmes qui s'engagent sur ces questions en dégagent un « avantage concurrentiel » (Porter & Kramer, 2006). En ce sens, il est indispensable que les actions socialement responsables soient dirigées vers les valeurs perçues des consommateurs,

et vers leur expression dans les dispositifs de veille ou telles qu'elles ressortent par les distributeurs en France.

> *« En France, on aime se dire que le politique, le règlementaire sont des contraintes. Moi je considère qu'il y a pire : le distributeur qui choisit de rentrer cette contrainte dans son cahier des charges. Les box de négociation sont beaucoup plus contraignants qu'un décret. »* (Directrice des affaires publiques Cniel, mai 2022)

Le revers de cette analyse est que les études de consommation peuvent aussi faire apparaitre d'autres priorités des consommateurs, comme la recherche d'un prix bas. Ces études poussent alors les distributeurs et les entreprises à diminuer les coûts relatifs à leur production et donc à diminuer les engagements RSE. Au Sud comme au Nord, la quête du prix le plus bas est l'argument principalement mis en avant par les distributeurs :

> *« Pour les centrales d'achat, c'est toujours la recherche du meilleur prix. […]. Leclerc c'est les produits « les moins chers », c'est toujours mettre en avant ça. […] A toujours mettre en avant le moins cher, on voit que si le consommateur peut en déclaratif dire qu'il va acheter des produits de qualité, des produits éthiques, dans la réalité il achète au moins cher. De ce fait, tout ce qui était porteur de segmentation, que la société pouvait peut-être attendre comme par exemple l'alimentation sans OGM, tout est en train de s'écrouler du fait de l'augmentation du coût du produit, notamment sur les marchés internationaux. »* (Responsable de production d'une coopérative laitière, entretien, juillet 2022)

Dans les pays du Sud, les « demandes de consommateurs » ouest-africains sont difficiles à lire pour les multinationales. Les dispositifs de lecture des préférences des clients y sont moins nombreux qu'en France. Cela étant dit, la littérature est consensuelle : la demande des consommateurs des pays du Sud pour des produits fabriqués de manière responsable est faible (Fox, 2004; Graham & Woods, 2006; Visser, 2008). Cette lecture est partagée par les acteurs du commerce travaillant avec ces pays. Les *traders* de poudre de lait, présents lors du Salon de l'agroalimentaire, estimaient les comportements d'achats au travers de leurs ventes et des discussions avec leurs clients distributeurs. De cela, ils affirmaient le désintérêt pour les questions de RSE des consommateurs sénégalais : « *Nous ne mettons en avant aucun élément*

RSE car ce n'est pas ce qui intéresse le consommateur sénégalais. Nous pourrions, car certaines de nos usines ont certifiées par exemple, mais à quoi bon ? On ne nous le demande pas » (*Trader* Laitier Prolac, discussion SIAL 2024, octobre 2024). Ils traduisaient les critères d'intérêt de ces consommateurs selon cet ordre d'importance : un produit peu cher (d'où l'attrait pour la poudre MGV), un produit qui respecte le plus de fonctionnalités possibles (c'est-à-dire ayant un rapport taux protéique/taux de matière grasse de 26/28 de manière à ce que le lait puisse cailler), un produit blanc et non odorant avec un format « *accessible* ». L'échange suivant, saisi au vol lors du Salon international de l'alimentation, illustre bien cela :

> *« Les questions RSE que nous nous posons en Europe ne sont absolument pas posées par les grossistes. [Un grossiste ivoirien arrive au stand] : Qu'est -ce que tu cherches dans les produits que tu veux acheter ?*
>
> - *Du 26/28*
> - *Donc c'est une qualité que tu veux c'est ça ?*
> - *Oui j'aime bien 26/28, ça caille bien*
> - *Le prix aussi ?*
> - *Évidemment. »*
>
> (SIAL 2022, échange entre un *trader* et un grossiste Ivorien, observation terrain, octobre 2022)

D'autres fois, c'est l'emballage du produit, sa taille (un achat en gros pour faire du détail ou bien de petites quantités pour réduire le prix), sa fonctionnalité (la boîte de conserve qui peut se réutiliser) ou simplement le logo et la couleur de l'emballage rappelant au consommateur des marques internationales connues (voir figure 20 pour des exemples), qui priment :

> *« Et puis certaines fois, c'est l'habitude simplement qui parle – et le client veut les mêmes produits qu'à chaque fois. D'autres fois, la compétition vient s'immiscer et le marketing entre en jeu : le client veut un packaging qui le démarque de ses concurrents ou au contraire qui se rapproche de grandes marques que les consommateurs sénégalais apprécient. »* (*Trader* Laitier Erié France, Discussion Sial 2024 octobre 2024)



Figure 20 : A gauche : produits Nido (Nestlé) vendu dans un Auchan, (source : F. Lashcari, photographie, Auchan Dakar (Sénégal), mai 2022). A droite : produits du trader SLG présentés au SIAL 2022, Paris (source : F. Lashcari, photographie, SIAL Paris (France))

Enfin, le concept même de « produits durables » apparait comme un concept occidental dont la pertinence pour les consommateurs des pays du Sud est remise en cause. La littérature sur les multinationales opérant dans les contextes Sud met en avant que l'agenda dominant de la RSE de ces acteurs est largement conduit par les priorités et préoccupations des sociétés occidentales et ne laisse pas suffisamment de place aux enjeux locaux. Fox (2004) a noté que les débats contemporains sur la RSE ont été largement conduits par des parties prenantes du Nord, ou plus largement par celles qui sont « puissantes » et capables d'influencer le profit de l'entreprise (Scherer & Palazzo, 2012). A titre d'exemple, l'introduction d'un produit étiqueté

comme « durable » dans les Auchan sénégalais (Encadré 27) montre l'échec d'une stratégie de différenciation basée sur des concepts occidentaux auprès d'un public sénégalais.

Encadré 27 : L'échec de la stratégie RSE de Auchan Sénégal «* Sell Te Woor *» (Cultivons le bon)

Bien que la démarche de Auchan ne concerne pas le secteur laitier, elle illustre la limite que peuvent représenter les attentes des consommateurs dans le déploiement d'une stratégie d'approvisionnement local au Sénégal. Cet exemple s'appuie sur l'article de Malick Mboup (2024), ancien responsable RSE de Auchan Sénégal et docteur en géographie.

En 2021, Auchan a lancé une démarche promouvant la proximité territoriale et les circuits courts de proximité avec ses producteurs. Auchan affichait alors le slogan : « Nous soutenons 600 fournisseurs sénégalais et nous faisons la promotion du travail des agriculteurs » et a lancé les « Filières qualités » sur des produits frais comme la salade ou le concombre (voir figure 21 de l'affiche en magasin). L'enseigne justifiait, en partie, cet engagement par la réponse à une demande de la clientèle « soucieuse » de ces questions et dans l'objectif de la fidéliser : « L'approvisionnement des grandes surfaces en produits frais est sans doute l'une des préoccupations majeures des acteurs du secteur pour attirer et fidéliser une clientèle de plus de plus soucieuse de la qualité des produits mais aussi de sa traçabilité et parfois des conditions de production et de rémunération des producteurs. »



Figure 21 : Affiche promotionnelle des "Filières qualité" dans un Auchan à Dakar (source : photographie, issue de l'article de Mboup, 2004)

Malgré le fait que cette démarche ait été motivée par la volonté de satisfaire « le consommateur dakarois », les clients du distributeur n'ont pas répondu à l'appel et n'ont pas acheté les produits des « Filières qualité ». L'opération s'est révélée être « un échec total » car Auchan n'est jamais parvenu à écouler sa production. La situation a provoqué le désengagement des directeurs du supermarché de ce projet considéré comme « un fardeau à entretenir et à écouler ».

Le comportement des consommateurs s'expliquait par le fait que la plupart des clients ne pouvaient pas se permettre de payer 40% de plus pour un aliment en raison de sa localité, d'autant plus dans un magasin qui mise sur une image de distributeur plus abordable que ses concurrents nationaux :

« Les ménages consacrent un faible budget à l'alimentation du fait de plusieurs facteurs dont le poids du loyer. Face à cette situation, acheter moins cher des salades, des bananes ou des courgettes devient un réflexe de survie économique. Pour montrer ces différences de prix, le cas des salades en est une parfaite illustration. Par exemple, la salade filière est vendue à 990 F CFA contre celle conventionnelle à 690 F CFA l'unité dans ces supermarchés, soit une différence de prix de 40 %. A cette situation, se greffe aussi l'absence de clarté pour le consommateur qui a du mal à accepter ces différences de prix sans réellement être convaincu des différences de qualité ou de conditions de production entre des produits dont la seule démarcation au rayon reste le prix » (Mboup 2024, p. 47)

Alors que les consommateurs sénégalais accordent une confiance supérieure aux produits importés pour leur qualité sanitaire (Ferrari et al., 2024), ils ont été incités à payer davantage pour des biens qu'ils jugent pourtant de qualité inférieure, induisant l'échec de l'initiative du distributeur. Même si Ferrari et al., (2024), démontrent que la convention de qualité « civique et domestique » portant un intérêt vers la localité et le *Made in Sénégal* existe aussi, celle-ci est dominée par les conventions industrielles et marchandes qui privilégient les prix bas et les produits normés.

L'échec de ce projet a entraîné un repositionnement de la stratégie RSE d'Auchan, qui mise désormais sur des partenariats avec des associations engagées dans l'éducation ou encore le sport afin de susciter l'approbation de ses consommateurs.

Si dans les pays du Sud, les préférences des consommateurs locaux constituent rarement un moteur déterminant au déploiement de stratégies responsables, la nécessité de répondre aux attentes sociétales plus larges demeure néanmoins un levier central pour les multinationales. C'est en satisfaisant ces exigences sociales, non réduites à celles des consommateurs, que les entreprises parviennent à maintenir ou renforcer leur légitimité sur le territoire (Ali et al. 2022 ; Blowfield et Frynas 2005 ; Visser 2008). Suchman (1995) définit cette « légitimité » comme une « impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables, ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». Cela est d'autant plus vrai pour les multinationales étrangères qui souffrent de ce

que Kostova et Zaheer (1999) nomment le « *liability of foreignness* » qu'on pourrait traduire par le handicap de la non-localité. Plus une entreprise opère dans un pays dont les institutions règlementaires, cognitives et normatives sont éloignées de son pays d'origine, plus il lui sera compliqué d'acquérir de la légitimité sur le territoire. Cette exigence d'adaptation est illustrée par une responsable RSE d'une multinationale française qui souligne la nécessité d'ajuster les engagements globaux aux attentes spécifiques de chaque marché, afin d'éviter d'apparaître comme imposant des standards étrangers :

> *« Les engagements qu'on prend dans nos stratégies sont principalement orientés vers nos marques qu'on contrôle directement : nos marques, nos usines en France. Mais on est en train de se demander comment faire pour que tous les produits qui portent nos marques dans le monde soient aussi en ligne avec un certain nombre d'engagements qu'on peut être amené à prendre. La difficulté qu'on a, c'est qu'on est dans de nombreux pays. Chaque marché a ses particularités et donc il faut trouver la bonne posture entre mettre un certain nombre de socles d'exigences communes mais tout en prenant en compte les spécificités locales et on pourrait être tenté d'appliquer des choses qui, pour nous, nous paraissent bien, mais ça pourrait être un peu comme donner une leçon aux pays dans lesquels on est. Il y a parfois des habitudes de consommation, des souhaits et le marché il est comme ça. Et ce qui est fait en France n'est pas la normalité internationale. »*
> (Responsable RSE Sodiaal, entretien, avril 2022)

Historiquement, l'implication communautaire des multinationales étrangères constitue une demande sociétale (Visser, 2008). En adoptant ces pratiques, les entreprises cherchent à obtenir une acceptation sociale indispensable à leur activité. À défaut, elles s'exposent à des réactions de rejet susceptibles d'affecter fortement leur performance. A titre d'exemple, En 2018, au Maroc, une campagne contre « la vie chère » s'est transformée en un boycott massif de Danone, entraînant pour l'entreprise une perte évaluée à « 178 millions d'euros par rapport aux ventes de 2017 »[304]. Confrontée à cette crise, Danone a fini par vendre le litre de lait à prix coûtant et conditionner le lait demi-écrémé en pochettes plastiques afin d'en réduire le prix. Au même titre, les employés de la Laiterie Diaary (entreprise sénégalaise) m'avaient expliqué avoir

[304] Jeune Afrique, Maroc : le boycott aura coûté 178 millions d'euros à Danone, 2019, https://www.jeuneafrique.com/737259/economie-entreprises/danone-des-resultats-annuels-en-berne-au-maroc-en-raison-du-boycott-de-2018/, (Consulté en mars 2024)

employé un responsable de collecte aussi responsable RSE dans le but de montrer à la population sénégalaise qu'ils participaient au développement communautaire de la zone, un reproche perçu par les salariés de la laiterie.

A ce titre, participer au développement de la filière laitière locale constitue pour les multinationales étrangères une manière d'acquérir et de renforcer leur légitimité sur le territoire.

Hypothèse 4 : Malgré la faiblesse de la pression exercée par le consommateur local, plus une multinationale laitière étrangère percevra que sa légitimité dépend de sa propension à développer les filières laitières locales, plus elle sera susceptible de déployer des actions en ce sens.

2.5. Le risque réputationnel

La littérature souligne que les multinationales déploient des actions de RSE lorsqu'elles perçoivent un risque réputationnel susceptible de générer des pertes financières importantes (Ali et al. 2022 ; Idemudia 2011). Par exemple, au travers d'un cas d'étude sur l'entreprise Pechiney, Déjean & Oxibar (2010) montrent que la pression du public est susceptible d'expliquer en partie la communication sociétale des entreprises. Dans un contexte international, même lorsque leurs pratiques sont légalement permises, en raison de réglementations faibles dans les pays du Sud, elles peuvent être dénoncées par des acteurs sociétaux et entraîner une atteinte à leur image internationale. La réputation des entreprises peut être impactée par les pressions de l'opinion publique et des marchés des pays du Nord (Idemudia, 2011; Visser, 2008 voir l'exemple de Graham & Woods (2006) sur la cause du travail des enfants dans le secteur des articles de sport ou de l'habillement). La pression exercée par la société civile, qu'il s'agisse de mobilisations, de campagnes médiatiques ou d'alliances entre ONG et autres parties prenantes, constitue ainsi un déclencheur central du développement de la RSE (Campbell, 2007; King, 2011). Dans de tels cas, la préservation de la réputation devient un impératif stratégique car les campagnes militantes peuvent impacter leurs ventes et la confiance des investisseurs, à l'exemple du scandale de Nestlé et des poudres infantiles en Afrique (Encadré 28). Face à ce risque, la RSE est présentée comme une stratégie d'atténuation des risques de réputation.

Encadré 28 : L'exemple du scandale de Nestlé et des poudres de lait infantiles

Dans les années 1970, Nestlé a fait face à une intense mobilisation de la société civile. Des ONG (comme War on Want ou comme le groupe de travail Tiers-monde Berne en Suisse) ont accusé l'entreprise d'avoir promu de manière agressive ses produits de poudre de lait infantiles dans les pays du Sud (Figure 22). Cette communication encourageait les mères à préférer la poudre de lait de l'industriel au lait maternel pour nourrir leur nourrisson. Face à la précarité des territoires et à la faible qualité de l'eau à disposition des ménages, l'utilisation de cette poudre diluée dans l'eau a entrainé de graves maladies et une forte mortalité infantile.

Suite à cela, dans les années 1970, des ONG et des groupes militants, comme l'International Baby Food Action Network (IBFAN), ont dénoncé les pratiques de l'industriel. L'action portée par Nestlé dans les pays du Sud a été la cause d'un boycott des produits de l'entreprise aux Etats-Unis.

Si Nestlé a d'abord nié sa responsabilité, l'entreprise a finalement cédé aux demandes des ONG et s'est conformé au code de l'OMS dans l'entièreté des pays de commercialisation de la marque. En 1984, le boycott des produits Nestlé a été suspendu.

Bien que s'étant engagé à respecter ces règles, Nestlé a continué à être surveillée par des acteurs



Figure 22:En haut : Campagne de l'ONG War On Want contre Nestlé (1974). En bas : Publicité Nestlé promouvant la qualité de ses produits pour la croissance des bébés (s.d.)

de la société civile (Weber, 2008). Aujourd'hui encore l'entreprise est dans le radar des ONG qui veillent à ce qu'elle respecte ses engagements ou, de manière plus générale, agisse de manière vertueuse sur d'autres sujets sociétaux.

Ce risque réputationnel ne s'applique toutefois pas de manière uniforme à toutes les entreprises. Les firmes les plus visibles, notamment celles disposant de marques mondiales ou en contact direct avec les consommateurs, sont particulièrement exposées (voir 2.2.3.). Les firmes qui jouissent d'une réputation forte sont paradoxalement plus vulnérables. La littérature sur les mouvements sociaux montre qu'une entreprise vertueuse est évaluée selon des standards plus élevés, et donc plus sensible aux critiques lorsqu'elle déçoit les attentes (King, 2011; Suchman, 1995; M. Weber, 2008). Dans le secteur laitier, Danone illustre cette dynamique. Sa responsable RSE explique : « Danone n'a pas de marque de distributeur… On possède l'intégralité de notre portefeuille de marque .» (Responsable RSE Amont Danone, entretien, avril 2022).

Sur le marché des poudres de lait, certaines entreprises mettent en avant leurs marques tandis que d'autres s'invisibilisent dans les circuits commerciaux, par exemple via des sacs de 25 kg ré-ensachés localement sans information d'origine (Figure 23). Cette faible traçabilité réduit l'exposition au risque réputationnel, contrairement aux entreprises qui commercialisent des produits de marques clairement identifiées. À l'inverse, les entreprises emblématiques, très visibles et fortement associées à des engagements RSE, deviennent des cibles privilégiées (Schurman, 2004). De plus, les entreprises opérant dans des secteurs sensibles sont soumises à un examen plus minutieux de la part des parties prenantes, y compris des médias et des organisations non gouvernementales (Ali et al. 2022 ; Amaeshi et al. 2016). Aussi, les entreprises laitières sont d'autant plus exposées si leurs produits sont controversés. Certaines multinationales laitières ont de fait été attaquées par des ONG, les accusant de vendre du « faux lait »[305]. En réponse, les multinationales peuvent déployer des stratégies pour promouvoir une image positive de leur activité au travers de la RSE, à l'image de ce que décrit Déplaude (2014) lorsqu'il analyse la manière dont les organisations patronales mobilisent des répertoires visant à démontrer leur vertu pour contrer la critique.

[305] SOS Faim et Oxfam



Figure 23 : Sac de 25kg de poudre de lait de la marque Laicran (Lactalis) dans un petit épicier de quartier (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), mai 2022)

A titre d'exemple, dans les grandes surfaces comme Auchan au Sénégal, on peut voir dans les rayons des sachets de poudres de produits laitiers vierges de toute information côtoyer des sachets de poudre de produits laitiers de marques étrangères ou locales (Figure 24). Les sachets vierges sont présents en différents poids. La marque peut être inscrite à l'arrière du paquet mais n'est pas mise en avant. Ces produits ne détaillent pas la composition ni la provenance du lait. L'importance accordée aux informations relatives au produit est réduite, si bien que l'information présentée sous le produit est erronée car il ne s'agit pas de poudre de lait mais bien de poudre de lait enrichie en matière grasse végétale (poudre MGV). Au contraire, à quelques rayons d'intervalle, d'autres produits affichent leur marque, des mentions détaillant la qualité du produit, la recette, le slogan de la marque, un numéro de service clients, ou encore des informations sur l'origine du lait.



Figure 24 : A gauche : poudre de produits laitiers Dano dans un Auchan (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal), mai 2022). A droite : rayon laitier d'un Auchan, mise en avant d'un produit de la marque Nido (Nestlé) (source : F. Lashcari, photographie, Dakar (Sénégal))

Craignant des réactions négatives des consommateurs du Nord, comme des boycotts, les multinationales adoptent des codes de conduites effectifs dans les pays du Sud portant sur des enjeux sociétaux des pays du Nord. Les entreprises laitières multinationales accordent donc une importance particulière à la surveillance des controverses émergentes. Les services de veille, de prospective ou d'analyse des signaux faibles visent précisément à anticiper les attentes sociétales et à éviter d'être pris de court. « Le rôle de l'OCHA est de faire émerger des signaux faibles […] susceptibles d'impacter la filière » (Directrice de l'OCHA, entretien, juin 2022). Par la suite, les entreprises peuvent alors gérer le risque pour limiter son impact. Selon Campbell (2007), les entreprises qui s'engagent dans des dialogues ouverts avec les parties

prenantes sont plus susceptibles de comprendre les préoccupations de leurs parties prenantes et d'adapter en ce sens leurs pratiques de RSE.

Les ONG contribuent activement à structurer ces risques en médiatisant les enjeux du développement laitier dans les pays du Sud. Et si, comme je l'ai mis en avant, le travail de ces entrepreneurs de cause n'a pas suffi pour faire que ce sujet soit perçu par les dispositifs des acteurs laitiers français aujourd'hui (voir chapitres 1 et 2), par le passé, le travail d'ONG danoises sur le sujet avait précédé l'adoption d'actions liées au développement laitier au Nigéria par la multinationale Arla Foods et l'ONG Care Danemark [306].

Hypothèse 5: Plus une multinationale laitière est visible sur les marchés du Sud, et plus les produits qu'elle y commercialise sont susceptibles de faire l'objet de controverses, plus elle sera encline à développer des actions de RSE orientées vers le développement des filières laitières locales pour prévenir un risque réputationnel.

2.6. Le mimétisme entre firmes

Les phénomènes de mimétisme de RSE sont le dernier facteur que j'identifie. La sociologie néo-institutionnelle a depuis longtemps mis à jour ce phénomène d'isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1983). Dans le secteur laitier, lorsqu'une entreprise pionnière s'engage sur un sujet, elle incite les autres à la suivre. Cet engagement précoce, que l'on peut rattacher à l'idée d'entrepreneuriat institutionnel, lui permet d'imposer ses standards et d'influencer les attentes du marché, ce qui pousse les autres à l'imiter pour éviter de se retrouver en décalage avec les nouvelles normes et donc risquer d'apparaitre illégitime. Il semble alors clair que plus le nombre d'entreprises engagées pour une cause est grand et plus la pression de conformité des entreprises non engagées est fort. Ce raisonnement théorique prend corps dans un outil de gestion bien connu des firmes multinationales : le *benchmark.*

> *« Savencia allait vers ces sujets car il y avait une demande des distributeurs sur ces questions. Et puis Danone travaillait là-dessus aussi. Il y a toujours du benchmark pour savoir ce que font les autres entreprises. Il fallait suivre la tendance des concurrents précurseurs. Danone avait un PDG qui était*

[306] OECD, Action Aid Denmark vs. Arla Foods : Negative consequences of exporting subsidised milk, juillet 2014

assez en avance sur la RSE et ils avaient fait le choix d'aller dans l'agriculture régénérative. […] Il faut faire attention à ne pas rester trop en arrière. Quand c'est des grands groupes, il faut suivre aussi sinon le risque d'être seul en arrière est d'être stigmatisé comme le mauvais élève par les ONG. » (Ingénieur de production laitière Savencia, entretien, mars 2023)

Le Cniel joue aussi ce rôle de veille collective pour les firmes laitières. Le travail réalisé à sa demande dans le chapitre précédent en est la preuve.

« C'est le rôle du pôle prospectif que d'être en veille sur un certain nombre de sujet. J'ai un tableau Excel dans lequel je recense toutes les informations qui paraissent intéressantes depuis plusieurs années. J'ai des fichiers par entreprises par pays. Donc si on me demande des éléments sur telle entreprise dans tel pays, je peux fournir au moins un début de réponse. » (Directeur de la prospective économique au Cniel, entretien, avril 2022)

L'isomorphisme mimétique sera alors la source d'un isomorphisme normatif. Lorsque suffisamment de dirigeants d'entreprises auront été persuadés d'adopter des normes émergentes, ils atteindront un « point de basculement » à partir duquel ces normes seront perçues comme légitimes, alors, elles définiront les comportements appropriés (Finnemore & Sikkink, 1998). Des politiques et procédures seront alors élaborées afin de les internaliser dans les structures opérationnelles des entreprises.

Notons, pour nuancer la thèse du mimétisme, que la théorie néo-institutionnelle met en avant que la concurrence peut également inciter les entreprises à se différencier plutôt qu'à suivre un modèle dominant. D'après Schurman (2004) certaines entreprises « challengers » dans le champ organisationnel peuvent adopter des stratégies différenciantes, telles que le positionnement « sans OGM » dans son article. Sur notre terrain, les ONG de développement ont mis en avant cet argument. Face à l'absence d'engagement « Export durable » dans d'autres pays européens, elles ont soutenu que le secteur laitier français pourrait tirer parti d'une stratégie allant à contre-courant, qui revendiquerait la « responsabilité » des entreprises laitières européennes envers leurs exportations. Le secteur laitier français ne se contenterait alors pas de répondre aux attentes sociétales, mais pourrait aussi anticiper et influencer les futures

réglementations européennes, prenant ainsi un avantage concurrentiel sur d'autres filières nationales moins réactives.

Malgré ce dernier point, j'énonce finalement l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : Une multinationale laitière aura plus tendance à développer une RSE relative au développement des filières laitières dans les pays du Sud si ses concurrentes sur le marché, en particulier des entreprises leader, adoptent des initiatives similaires.

2.7. Les supports institutionnels nécessaires à la faisabilité économique de l'action RSE

Tous les professionnels interviewés ont mis en avant la condition d'un intérêt économique à la réalisation d'actions associées au développement laitier dans les pays du Sud. Les professionnels y ajoutent, malgré tout, la nécessité de relativiser cet intérêt au regard des coûts que ces démarches occasionnent.

Sur certains territoires des pays du Sud, l'état de la filière laitière décourage les entreprises à investir et à développer une activité laitière locale. Lors des échanges avec les professionnels, la « faisabilité » technique et économique d'un engagement de RSE est apparue comme un prérequis. Les projets de création de filières laitières dans les pays du Sud nécessitent des investissements lourds. Cela peut impliquer le développement de la génétique, de l'alimentation animale, des dispositifs de collecte ou encore de gestion de la sécurité sanitaire au niveau de la transformation, etc. Ces investissements dépassent de loin la plus-value directe de l'entreprise et nécessitent des moyens financiers énormes qui, selon les entreprises, ne sont pas justifiés par un gain assuré ou une différenciation. En outre, ils impliquent des leviers d'action qui dépassent les seules capacités de l'entreprise. Ces projets nécessitent un travail collectif qui implique souvent la puissance publique.

En l'occurrence, beaucoup de pays du Sud sont caractérisés par un manque de soutien institutionnel (K. Amaeshi et al., 2016). Les institutions de marché y sont faibles, les institutions légales ne sont pas efficaces, la filière laitière n'est pas structurée et les institutions de contrôles et de règlementations sont défaillantes, les niveaux d'infrastructures sont faibles entrainant des difficultés d'accès à l'électricité ou encore des problèmes de sécurité. Ces « vides

institutionnels » (K. Amaeshi et al., 2016) créent des contraintes et n'incitent pas à développer de la RSE. La multinationale ne peut supporter à elle seule le coût d'un tel projet sans assurance d'un retour sur investissement. Il est alors plus avantageux de choisir une stratégie d'importation / exportation de produits laitiers. L'ancien directeur exécutif des opérations à l'Agence Française de Développement, maintenant secrétaire général de l'association ALFA[307] résume : « La première motivation des entreprises c'est quand même de vendre leurs produits en ayant la meilleure performance économique, ce qui est complètement légitime » (Ancien directeur exécutif des opérations à l'Agence Française de Développement, entretien, janvier 2025). Il poursuit ainsi, mettant en avant le contrôle des actionnaires face à ces actions qui seraient trop complexes et insuffisamment rentables :

> *« Si une boite privée aujourd'hui veut travailler sur l'amélioration de l'amont d'une filière ou même sur l'aval, elle le fait et il faut l'admettre pour son intérêt. Il faut être clair, elle ne le fait pas de manière mercantile. Elle le fait car elle a un intérêt à ce que le lait qui lui soit fourni soit du lait de qualité et en quantité suffisante pour rentabiliser son activité, c'est dans l'intérêt de ses actionnaires. Mais, si on ne l'aide pas à organiser la filière avec de l'argent public, avec des fonds de bailleurs de fonds, et bien elle ne le fera pas, car finalement elle aura plus intérêt, puisque c'est comme ça que ça fonctionne au niveau d'une conseil d'administration, à s'approvisionner sur le marché international et d'importer la matière première pour ensuite transformer sur place les produits. La puissance publique doit aider finalement le privé à faire le pas et investir sur l'amont de cette filière et il y aura un retour de cet investissement public pour la puissance publique au travers d'une meilleure performance des éleveurs, d'une amélioration de leurs conditions de vie etc. Je pense que l'erreur aujourd'hui, c'est d'imaginer qu'uniquement par rapport à la pression, disons sociétale, la boite privée va faire ces efforts. Au niveau du conseil d'administration entrera toujours en ligne de compte la dimension économique »* (Ancien directeur exécutif des opérations à l'Agence Française de Développement, entretien, janvier 2025)

[307]Agriculture-Livestock-Fisheries-Africa (ALFA). L'association regroupe 105 entreprises et organisation françaises du secteur agricole. Elle promeut la volonté de construire des partenariats publics privés pour permettre de répondre aux défis développement agroalimentaire durable et inclusif, notamment en Afrique

Des entreprises peuvent alors choisir la collaboration pour dépasser ce manque institutionnel. Par exemple, Arla Foods s'est associée au gouvernement nigérian et à l'ONG Care pour développer son projet de développement de collecte laitière locale *Milky Way*. De même, lors du Salon de l'agriculture 2024, Danone Afrique a fait un appel aux bailleurs de fonds mais aussi aux autres entreprises laitières présentes au Nigéria pour porter un projet de développement laitier nigérian.

Sur la base de ces éléments, j'énonce l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : Dans des environnements institutionnels non propices au développement de la RSE, l'entreprise doit pouvoir compter sur l'existence de soutiens comme l'accès à des subventions destinées au développement laitier dans les pays du Sud ou bien le partenariat avec des acteurs facilitants.

3. Conclusion du chapitre 4

Dans la conclusion de ce chapitre, je vais tout d'abord décrire le portrait-robot théorique d'une multinationale laitière ayant un engagement RSE au sujet du développement laitier local. Ce portrait mettra en avant l'interdépendance des sept facteurs identifiés. Aucun d'eux ne se suffit à lui-même pour justifier l'engagement d'une entreprise dans le développement laitier dans les pays du Sud. Dans un deuxième temps, à l'instar du travail de Déjean & Oxibar (2010) qui ont éprouvé l'hypothèse de la pression du public sur la communication d'information sociétale des entreprises, j'ai essayé de croiser les hypothèses de ce chapitre avec les niveaux d'engagement en matière de développement laitier international des entreprises identifiées dans la seconde moitié du chapitre 3. Cet exercice, que je n'ai pas réussi à mener à son terme, sera l'occasion de discuter de la difficulté de l'opérationnalisation en indicateurs de facteurs théoriques tels que ceux que nous avons identifiés. Il permettra aussi de souligner une dernière fois le caractère non normé de l'enjeu RS du développement laitier dans les pays du Sud.

3.1. Des hypothèses renvoyant à des facteurs interdépendants

A l'image de ce que montrent les revues de littérature portant sur les déterminants de la RSE, aucun facteur ne se suffit à lui-même et ne pourrait expliquer à lui seul l'engagement d'une entreprise laitière dans le développement laitier dans un pays du Sud. C'est donc plutôt l'assemblage de ces différents facteurs qui justifie la présence cet enjeu de RSE chez une multinationale laitière.

Selon notre étude, l'entreprise laitière la plus à même de développer une telle démarche serait donc celle qui combine plusieurs de ces facteurs. Il s'agit d'une entreprise de grande taille disposant de moyens financiers conséquents qui lui permettent d'investir dans des projets d'envergure à l'international. Son développement lui a permis de s'implanter à l'étranger et d'investir des filiales dans des pays du Sud. Cela la rend dépendante d'une certaine légitimité locale qui l'oblige, pour assurer sa pérennité, à déployer des pratiques responsables sur le territoire. Par ailleurs, la pression réglementaire de ce territoire la contraint à investir dans des projets locaux pour soutenir le développement laitier, ou bien complique son importation de poudre de lait. Son besoin accru de légitimité sur le territoire associé à l'importance qu'elle accorde à sa réputation la conduisent à présenter les enjeux de développement laitier comme un

axe central de sa stratégie et à l'afficher auprès de ses différentes parties prenantes dans son rapport RSE. Cette communication contraint alors l'entreprise : ayant communiqué sur des promesses d'actions, elle ne prendra pas le risque qu'un scandale éclate si elle ne fait rien pour respecter son engagement. Enfin, l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel où elle est confrontée à des entreprises de référence qui engagent des actions de RSE. Si ces dernières déploient des actions de RSE semblables, alors l'entreprise se conformera à ce mode d'action afin de ne pas prendre le risque d'un retard stratégique. Malgré tout, si l'entreprise est une entreprise leader dans le secteur laitier, et que ses administrateurs ou son directeur sont convaincus de la pertinence de ce type d'enjeu RSE, elle pourra alors appuyer ces enjeux de façon pionnière. Elle participera alors à façonner le marché concurrentiel laitier et donc le positionnement des autres entreprises en adoptant des pratiques exemplaires sur les territoires du Sud.

Pour autant, il n'est pas à exclure que certains facteurs aient plus de poids que d'autres. Aussi de la faisabilité économique du développement de la filière laitière grâce à l'existence de supports institutionnels est récurrent dans le discours des professionnels et semble conditionner l'engagement d'une entreprise sur ce territoire. Cet argument surplombe par exemple le troisième facteur (entreprises et entrepreneurs « humanistes ») car si l'engagement de RSE répond à un intérêt économique facilement justifiable par les acteurs de l'entreprise alors ces derniers n'ont pas besoin d'être sensibilisés à la cause pour y être favorables et le défendre auprès du conseil d'administration.

Enfin, d'autres hypothèses de facteurs auraient pu être ajoutées afin d'affiner ce modèle. Par exemple, il serait intéressant de réfléchir au lien entre développement d'une RSE associée au développement de filière dans un pays du Sud et le contexte socio-économique du pays d'origine des firmes. En effet, les caractéristiques du système économique et social dans lequel l'entreprise évolue impactent les attentes de ses différentes parties prenantes, qui elles même influenceront l'expression de sa RSE (Igalens et al., 2008). De la même manière qu'il est reconnu que les systèmes institutionnels des pays du Sud pèsent sur l'expression de la RSE des multinationales dans les pays du Sud (Amaeshi et al., 2016; Graham & Woods, 2006), il serait intéressant de se questionner aussi sur l'impact des contextes des pays du Nord sur l'expression de leur RSE dans les pays du Sud.

3.2. Une tentative de transformation des facteurs en indicateurs entravée par la complexité de l'objet RSE associé au développement laitier dans les pays du Sud

Après avoir observé le caractère inégal des engagements des entreprises laitières mondiales en termes de développement laitier dans les pays du Sud (chapitre 3), nous avons voulu avec mes encadrants mobiliser nos hypothèses sur les facteurs d'engagement (ce chapitre) pour voir si elles expliquent effectivement la diversité d'engagement. Les entreprises qui s'engagent sont-elles conformes au portrait que nous avons dressé au vu des hypothèses formulées dans ce chapitre ? De la même manière, peut-on expliquer l'inaction de certaines entreprises avec notre grille d'analyse ?

Cet exercice nous a pris du temps et de l'énergie, mais il s'est avéré périlleux et insatisfaisant. Nous jugeons ses résultats insuffisamment solides pour être placés dans le corps du manuscrit de la thèse et renvoyons son exposé à une annexe d'une vingtaine de page (Annexe 7). En revanche, quelques conclusions en termes de méthodes peuvent être ici mises en avant.

Tout d'abord, comme pour tout exercice de ce type, traduire les facteurs en indicateurs a impliqué de réduire des énoncés complexes en des indicateurs partiels et discutables. Ainsi, nous avons par exemple traduit le facteur « Risque réputationnel » par le degré de démocratie des différents pays d'origine de la multinationale, au travers de l'indicateur public Civicus Monitor portant sur les libertés civiques (liberté d'association, de réunion pacifique et d'expression), avec l'idée que la possibilité de scandale dépend fortement de la liberté de la presse dans chaque pays. Dans certains contextes, les médias et les ONG ne peuvent pas citer directement une entreprise et préfèrent incriminer un secteur ou une filière. En Chine, par exemple, malgré d'importants scandales comme celui de la mélamine, c'est souvent l'industrie laitière dans son ensemble qui est mise en cause plutôt qu'une entreprise spécifique. Aux États-Unis, la pression judiciaire et les risques de rétorsion sont tels que les entreprises sont rarement citées directement. De même, nous avons réduit le facteur « entreprises et entrepreneurs humanistes » par l'indicateur de la nature coopérative de l'entreprise. Comme ces deux exemples le donnent à voir, de telles réductions ou traductions posent question. Nous en avons nous-même été insatisfaits.

Ensuite, le caractère mondial de notre sujet d'étude a également été un défi. Cela a compliqué la recherche d'indicateurs pertinents adaptés aux multiples contextes géographiques.

Notre regard occidental ne nous a pas permis de juger avec justesse des contextes internationaux. Le caractère confidentiel des informations que nous cherchions a également compliqué la donne. Par exemple, il ne nous a pas permis de répertorier les différentes formes de présence des firmes sur un même territoire du Sud et donc l'état de la concurrence entre ces dernières (intervenant dans le facteur « Mimétisme entre firmes »). Dans leurs rapports d'activité, les firmes explicitent leur positionnement international mais il est rare qu'elles le fassent de manière homogène. Par exemple Lactalis présente son chiffre d'affaires par zone géographique tout en restant large (l'entreprise différencie simplement Europe, Amériques et Asie-Afrique-Océanie). Danone insiste plutôt sur son actionnariat en sériant USA, France, UK, Suisse, reste de l'Europe et reste du monde. Enfin, d'autres entreprises comme Sodiaal déclinent leurs chiffres d'affaires en fonction de leurs gammes de produits. Ainsi, à de nombreuses reprises nous avons simplifié et restreint le périmètre des indicateurs au territoire d'origine de la firme laitière. Un choix extrêmement discutable pour des multinationales.

Enfin, notre sujet, par son caractère très peu normé et son aspect marginal, ne nous permet pas de nous reposer sur des métriques communes. Par exemple, juger du caractère engagé en termes de développement durable d'un leader d'entreprise est déjà complexe. Malgré tout, nous pourrions nous reposer sur des métriques communes. Nous aurions pu établir qu'un tel leader participe à des *think tanks* relatifs au développement durable (comme le *World Resources Institute*), investit son entreprise dans des partenariats avec des instituts de recherche sur des sujets relatifs au développement durable ou encore prend part à des initiatives durables et volontaires comme le *World Business Council for Sustainable Development*. Envisager de faire un tel travail amène à se rendre compte qu'il n'existe pas de telles références communes permettant de comparer les entreprises. De la même manière, pour juger de l'intérêt de l'entreprise pour ses consommateurs dans les pays du Sud, nous avons essayé d'utiliser le nombre d'indicateurs dans les rapports RSE relatifs aux consommateurs du Sud. Or dans ces rapports, le terme « consommateur » est un terme générique utilisé pour faire référence à l'ensemble des clients finaux et les consommateurs du Sud y sont bien souvent invisibilisés. La distinction des consommateurs en fonction des marchés de l'entreprise peut apparaitre (clients particuliers *versus* entreprises de transformation) mais pas relativement à la géographie. Cela n'est pas institué comme une norme dans les rapports de RSE.

Ainsi, même si notre tentative de croiser les résultats du chapitre 3 avec les hypothèses du chapitre 4 a été infructueuse, cet exercice nous conforte sur un point. Le sujet RS du

développement laitier dans les pays du Sud ressort de nouveau comme un sujet particulièrement fuyant. Son caractère peu normé associé à son aspect mondial nous empêche pour le moment d'aboutir à une grille de lecture complètement satisfaisante du comportement RSE des entreprises.

Conclusion générale

Une thèse « improbable » qui ouvre des perspectives d'actions pour le Cniel et fait naître des questionnements

Au terme de ce travail, il est possible de proposer une série de bilans et de perspectives. Dans une première section, je reviendrai sur les principaux résultats de la thèse, répondant aux questions que j'avais posées dans l'introduction. J'expliquerai les différentes raisons qui font que l'engagement du Cniel en faveur de l'« Export durable » est un engagement « improbable », je montrerai que son inscription à l'agenda RS du Cniel tient à l'action stratégique d'acteurs clés et d'une dynamique de cadrage qui a rendu cette cause légitime, puis j'insisterai sur l'existence d'autres cadrages moins improbables de la responsabilité des firmes laitières envers les pays du Sud. Dans une seconde section, je préciserai les contributions qu'apporte ma thèse pour la politique RS du Cniel. Mon travail m'a amenée à prendre beaucoup de recul sur l'engagement initialement pensé et rédigé par l'interprofession, mais il n'amène pas à abandonner toute ambition sur le sujet des relations aux pays du Sud. Au contraire, il permet d'identifier plusieurs pistes d'action. Enfin, dans une troisième section, j'identifierai quelques limites de mon travail et les perspectives de recherches complémentaires.

1. Les principaux résultats de la thèse

1.1. L'engagement pour la promotion d'un « Export durable », un engagement RS improbable

J'avais, dans l'introduction, sur la base de l'exposé de quelques anecdotes du début de ma thèse, suggéré que l'engagement RS du Cniel en faveur de l'« Export durable » constituait un engagement « improbable ». Je suggérais alors le caractère inattendu de cet engagement qui apparaissait parmi les priorités de la filière laitière française alors qu'il ne répond pas aux facteurs favorisant l'adoption de démarches RSE classiquement identifiés dans la littérature. Je le rapprochais en cela à ces mobilisations dites « improbables » (Collovald & Mathieu, 2009) qui surgissent malgré l'existence des freins à l'émergence de protestations collectives généralement reconnus en sociologie de l'action collective. Les résultats de la thèse confirment effectivement que l'engagement pris par le Cniel est improbable, et ce pour plusieurs raisons.

Un premier facteur qui rendrait cet engagement « probable » serait qu'il permette d'améliorer les performances économiques de l'organisation. Ainsi, nous aurions pu penser que la prise de l'engagement confère aux industriels laitiers français un avantage concurrentiel. Or, la thèse montre que le huitième engagement du Cniel ne répond à ce jour à aucune logique stratégique ou concurrentielle identifiable. Les professionnels laitiers interrogés dans le chapitre 2 expliquent que les préoccupations éthiques liées aux exportations vers l'Afrique de l'Ouest ne constituent pas une « demande du marché ». Même les dispositifs de veille du Cniel n'ont pas identifié de demande associée à cet enjeu, qu'ils ne qualifient donc pas de « sujet de société » : trop flou, trop complexe, il ne parle qu'à une petite partie du public français. L'enjeu n'a donc jamais été perçu comme susceptible d'affecter les parts de marché françaises, contrairement à d'autres sujets comme les émissions de gaz à effet de serre liées à l'élevage ou la souffrance animale. De même, à l'international, le chapitre 3 montre que pas une seule multinationale laitière ne considère l'impact nocif de ses exportations sur les pays du Sud comme un sujet de RSE. Aucun rapport RSE ne mentionne l'export comme un risque réputationnel majeur. Cela laisse penser qu'aucune demande n'émane non plus de leurs clients. Au contraire, l'export apparait comme un enjeu stratégique pour les multinationales. Le chapitre 2 rappelle d'ailleurs que c'est l'importance de l'exportation pour la filière laitière française qui a aussi permis sa mention à l'agenda RS de l'interprofession. Non seulement la remise en cause

de l'export n'est pas un lieu commun, mais pour toutes ces entreprises, cette activité semble cruciale à leur pérennité économique. Prôner une remise en cause de cette activité semble donc être à l'opposé d'un sujet RSE qui rapporterait quelque chose à l'organisation.

Un autre facteur qui rendrait « probable » le huitième engagement du Cniel serait qu'il traduise l'anticipation de nouvelles réglementations. La RSE est alors comprise comme un outil à disposition des entreprises pour agir en amont d'un contexte institutionnel peu favorable. L'avantage concurrentiel peut naître lorsqu'une organisation anticipe l'émergence de nouvelles réglementations. Les organisations préfèrent souvent anticiper la RSE plutôt que subir la contrainte réglementaire. Dans l'histoire du Cniel, cet argument a d'ailleurs été mobilisé par l'acteur militant à l'origine de l'engagement. Cependant, comme le montre le chapitre 1, si dès les années 2000 certaines ONG et réseaux militants comme Oxfam, le Gret ou le CFSI dénonçaient déjà les effets déstabilisateurs des exportations européennes sur les producteurs ouest-africains, et malgré la victoire que constitue la mise en place d'un code douanier sur les poudres MGV permettant une meilleure lisibilité du sujet, l'enjeu reste très peu compris par les décideurs politiques européens et les multinationales laitières. Les chapitres 2 et 3 confirment qu'aucun texte européen n'impose une réflexion sur les impacts des exportations, qu'aucun ministère n'a demandé au Cniel de travailler ce sujet et qu'aucun cadrage réglementaire international n'existe sur le sujet, ce dernier point étant confirmé dans le chapitre 4. Bien qu'il constitue un sujet ancien pour le monde du développement international, il n'a jamais suffisamment pénétré les débats politiques pour laisser présager un risque réglementaire aux professionnels.

Une troisième explication qui rendrait probable l'engagement « Export durable » serait la pression normative qui pousse les entreprises à adopter des engagements RSE pour paraitre légitimes auprès de la société. A ce stade de l'exposé, les arguments commencent à se recouper. Ainsi, le chapitre 1 montre que ce sujet est très peu visible dans l'espace public français. Les campagnes ayant porté le thème jusqu'au Cniel ont été faiblement médiatisées et exclusivement soutenues par quelques ONG spécialisées, comme Oxfam ou le CFSI en France. Malgré les nombreuses analyses produites par des institutions ou des chercheurs (rapports, tribunes, forums), le sujet est resté cantonné aux cercles du développement agricole et de la solidarité internationale, sans jamais s'imposer dans les débats publics nationaux. Le chapitre 3 nous le confirme : alors que les rapports RSE ont pour fonction d'afficher une légitimité et de justifier la conformité aux normes attendues, les entreprises mentionnent l'export en des termes positifs,

plutôt que comme un objet sur lequel elles devraient rendre des comptes. Certain décrivent même l'export comme un levier de performance.

Une dernière option consisterait à envisager cet engagement comme un engagement RSE dépassant la loi et dirigé vers le bien-être de la société. Même un tel argument ne parvient pas à rendre « probable » l'engagement du Cniel. La thèse a ainsi permis de se rendre compte qu'il ne renvoie pas à une vision consensuelle de ce que serait une mesure éthiquement souhaitable. Dès le chapitre 1, j'ai mis en avant l'existence de débats autour de la critique des exportations de poudres de lait. Si pour certaines organisations de producteurs, la poudre de lait n'a rien à faire dans le développement laitier local, pour les éleveurs plus reculés ou pour les industriels ouest-africains, la poudre de lait est indispensable au développement de la filière laitière de leur pays. De même les débats se sont exportés : alors que des réseaux d'ONG condamnent la poudre de lait comme le CFSI à ses débuts, l'AFDI autrefois membre du réseau s'est dressée contre cette vision qui selon elle fait du tort aux producteurs laitiers européens. En outre, au sein même de la Commission européenne, les visions divergent. Alors que la DG Intpa a ouvert une tribune de paroles aux ONG pour les mettre en contact avec les multinationales laitières, le commissaire européen à l'agriculture accusait la coalition de colporter des « *fake news* et de la désinformation »[308]. De plus, dans le chapitre 2, nous avons clairement vu que le sujet n'est pas perçu comme un problème moral de manière unanime au sein de la filière laitière française, certains professionnels le renvoyant même à l'expression d'un simple « courant de pensée » (Directeur de la fédération des industries laitières à l'époque des faits, entretien, mai 2022). Les acteurs industriels rencontrés ne considèrent pas l'exportation comme moralement problématique. Comme l'illustrent les entretiens du chapitre 2 ou l'histoire relatée dans le chapitre 1, une grande partie du monde laitier et du monde politique français et européen estime que les filières africaines sont responsables de leur propre développement, et que c'est aux gouvernements d'Afrique de l'Ouest de protéger leurs marchés s'ils le souhaitent. Certains considèrent aussi qu'il est de la responsabilité des multinationales laitières d'exporter pour nourrir le monde. Le chapitre 3 a ainsi montré que plusieurs multinationales qui prennent en compte leur parties prenantes du Sud revendiquent une responsabilité consistant à fournir des produits sûrs, nutritifs et abordables aux populations les plus pauvres.

[308] APESS, Lettre de réponse à Phil Hogan Commissaire européen à l'Agriculture, https://www.apess.org/a-monsieur-phil-hogan-commissaire-europeen-a-lagriculture/, consulté en juin 2025

Enfin, venant confirmer le caractère improbable de cet engagement, le chapitre 3 a mis en avant le caractère non normé, presque immature des engagements relatifs aux populations des pays du Sud. Alors que les rapports RSE des multinationales laitières se ressemblent et qu'elles identifient des enjeux de RSE centraux traités de manière uniformes. Les engagements RSE relatifs aux populations des pays du Sud présentent un caractère beaucoup plus flou. Les informations sont compliquées à lire dans ces rapports, souvent incomplètes, entrainant des incertitudes de compréhension. Les engagements relatifs appellent à des pluralités de problématiques qui cadrent le problème de manière disparate. Il est fréquent qu'une même entreprise adopte des positions contradictoires en faisant par exemple à la fois la promotion de l'accessibilité des produits exportés tout en communiquant sur le soutien au renforcement de la production laitière locale. Ces engagements apparaissent alors comme non systématiques et traités de manière variées, désactivant aussi l'hypothèse d'un mimétisme à la source de la prise d'engagement du Cniel

Ainsi, au terme de cet exposé, la cause de l'« Export durable » apparait bien comme une cause improbable ou, comme une cause trop « singulière », pour reprendre les termes de Déplaude & Torny (2009) dans leur analyse de l'échec des tentatives visant à réguler les apports en sel de l'industrie agroalimentaire. La présence d'alliés dans les secteurs scientifique, économique et politique n'a pas permis d'atteindre un seuil en faisant un véritable problème public. Elle n'a pas non plus convaincu les politiques de l'importance d'adopter de contraintes coercitives sur le sujet. De fait, encore aujourd'hui, malgré l'engagement du Cniel, l'assemblage de ces facteurs n'encourage pas les industriels à se mobiliser pour la cause. Les résistances qu'opposent les acteurs industriels s'expliquent par une conception dominante de la plus-value des exports dans la stratégie économique de l'entreprise. Une conception largement partagée par la commission européenne qui finance des campagnes pour faire rayonner le savoir-faire français à l'international et les aider à exporter. Une conception solidifiée par l'histoire de la politique agricole européenne encourageant la production d'excédents laitiers. Enfin, l'incapacité des scientifiques à pouvoir mettre en avant l'existence d'un danger sanitaire associé à la poudre MGV justifie aussi l'intérêt variable des politiques sur cet enjeu qu'ils préfèrent associer à des notions de stratégies économiques propres aux entreprises plutôt que comme une question sanitaire.

1.2. Un enjeu porté par des entrepreneurs institutionnels hybrides issu d'opérations successives de cadrages interprétatifs

Le caractère improbable de l'engagement du Cniel peut aussi simplement être exprimé, comme je le faisais dès l'introduction, au regard du constat qu'aucun industriel ou coopérative française ne l'avait inscrit dans sa politique RSE avant que le Cniel ne l'énonce comme un engagement pour toute la filière laitière française. Sur ce point, la thèse permet néanmoins de comprendre comment cela a été rendu possible. J'ai ainsi suivi la carrière de ce problème qui n'a pas réussi à devenir un problème public mais qui malgré tout est devenu un engagement RS. J'ai mis en avant que sa présence à l'agenda du Cniel est le résultat de la transformation de la cause au travers d'une dynamique de cadrages interprétatifs et de l'action d'entrepreneurs institutionnels qui ont su tirer parti d'opportunités politiques et organisationnelles.

L'engagement du Cniel pour la promotion de l'« Export durable » est associé par ses membres à la campagne européenne *N'exportons pas nos problèmes* lancée en 2019. Cette campagne est elle-même l'aboutissement d'une transformation de la cause militante en une cause compatible avec le monde économique. Le chapitre 1 a mis en avant que la mise en tension du lait local ouest-africain et des importations de poudres de lait européennes est un phénomène historique et complexe. Alors que le lait en poudre associé à l'aide alimentaire avait historiquement une bonne image et qu'on le retrouve complètement intégré aux habitudes alimentaires des populations locales, celui-ci subit des critiques issues de luttes anciennes. J'ai mis en avant que les critiques ont été portées par différents groupes au cours du temps. Les pays favorables au libre-échange accusaient initialement les subventions européennes et américaines de dérégler le marché mondial. Ces accusations ont fait écho aux revendications d'ONG de solidarité internationale comme Oxfam qui militaient pour la souveraineté alimentaire des peuples du Sud, rejetaient les règles de libre échange pour l'agriculture et accusaient l'Europe de *dumping.* Elles ont été rejointes par des organisations de producteurs ouest-africaines qui ont accusé le recours massif à la poudre de lait, en faisant un obstacle à leur développement. Pour ces organisations, l'exemple du lait était parlant car il incarne les valeurs et les enjeux de l'agriculture paysanne, l'absurdité des règles du commerce international et l'incohérence des politiques agricoles ouest-africaines. J'ai aussi montré que la naissance du *consortium Mon lait est local* a été permise par une structure d'opportunité politique : l'annonce de la CEDEAO d'un plan d'investissement visant à développer les chaines de valeurs du lait local. La coalition a réuni les différentes visions et, malgré des tensions internes, les compromis ont fait naître un

nouveau cadrage plus compatible aux porteurs d'une vision plus industrielle : les acteurs se sont accordés sur une définition assez large du lait local qui acceptait l'utilisation complémentaire de poudre importée. La coalition s'est construite autour de la dénonciation de l'incohérence de politiques ouest-africaine qui laissaient toutes libertés aux importations d'un « faux lait »[309] très faiblement taxé et venant concurrencer la production locale. Face à l'inaction des décideurs ouest-africains, la campagne *N'exportons pas nos problèmes* a élargi le cadrage pour interroger la responsabilité de nouveaux acteurs : les multinationales et les pouvoirs publics européens, faisant du lait le symbole des interdépendances entre l'Europe et l'Afrique de l'Ouest.

Par la suite, les discussions avec les multinationales et la coalition ont permis l'émergence d'un nouveau cadrage construit autour de l'idée de « compléter mais ne pas nuire » un cadrage qui selon les ONG semblait parler aux multinationales. De même, dans le chapitre 2, j'ai détaillé l'évolution de ce cadrage opéré par les acteurs du Cniel pour le présenter comme une cause compatible avec la stratégie de la filière laitière française. L'engagement a alors restreint la cause au cas français et le message est devenu : exporter des produits à haute valeur ajoutée à destination des pays tiers afin de respecter le développement des filières laitières dans les pays émergents. Etant donné la valeur stratégique de l'export pour la filière laitière française, les défenseurs de la cause ont rassuré le conseil d'administration en mettant en avant qu'il ne s'agissait pas d'arrêter les exportations mais bien de valoriser une stratégie déjà bien en place dans le secteur laitier français, celle de valoriser les produits à haute valeur ajoutée à l'international.

Au-delà de la transformation du cadrage, la cause des interdépendances laitières entre l'Afrique de l'Ouest et l'Europe a été défendue par l'action d'entrepreneurs institutionnels qui ont su profiter d'opportunités pour la mettre à l'agenda du Cniel. Dans le chapitre 2, j'ai mis en évidence l'importance du contexte des Etats généraux de l'alimentation dans la naissance du plan filière, mais aussi de l'agenda serré de la naissance du huitième engagement. Le chapitre signale l'importance d'un ancien collaborateur de la filière laitière devenu président d'une ONG de solidarité internationale. Son statut hybride, à la croisée des mondes associatif et économique, lui a conféré le capital social et symbolique pour accéder aux couloirs de la Maison de lait, là où d'autres ONG avaient été écartées. Cet acteur savait aussi à qui s'adresser ; il savait que le Cniel était la meilleure instance pour sensibiliser les professionnels laitiers. Auprès de

[309] Oxfam, Soutenons le lait local en Afrique de l'Ouest, https://actions.oxfam.org/international/mon-lait-est-local/petition/, consulté en mai 2025

ces derniers, il a insisté sur le risque réputationnel que pouvait faire peser ce sujet sur la filière dans le futur et a été entendu par des cadres du Cniel qui à leur tour ont déployé une stratégie pour convaincre le conseil d'administration. Dans ce chapitre j'ai aussi mis en avant que ces acteurs ont tiré parti d'un compromis stratégique en présentant cet engagement comme pesant sur le collège des industriels laitiers, permettant de rééquilibrer les responsabilités de la démarche France Terre de lait sur les différents acteurs de la filière.

1.3. L'existence de cadrages alternatifs rendus moins improbables par le respect du « *Business case* »

J'ai montré dans les chapitres 3 et 4 que des cadrages différents de celui du Cniel concernant la responsabilité des entreprises laitières vis-à-vis des populations des pays du Sud sont possibles. Bien que ces cadrages ne sont pas consensuellement partagés par les différentes entreprises du secteur, leur exposé offre des ressources complémentaires pour faire évoluer l'engagement du Cniel et le rendre en quelque sorte « plus probable ».

Le chapitre 3 a permis de prendre du recul sur le cadrage opéré par le Cniel et a mis en avant son caractère restreint. Alors qu'aucun des industriels étudiés n'a choisi de remettre en cause la durabilité de ses exportations dans sa politique RSE, certaines multinationales laitières questionnent malgré tout leur responsabilité vis-à-vis des pays du Sud. Même si l'enjeu apparait très peu mature face à d'autres enjeux plus institutionnalisés, j'ai aggloméré autour de la notion de développement laitier international différents cadrages opérés par les multinationales sur des enjeux qui se rapprochent du contenu des controverses sur les poudres de lait. En déclarant vouloir participer au développement des filières laitières locales, ces industriels répondent aux questions de souveraineté alimentaire non pas en questionnant les exportations vers les pays du Sud, mais en soutenant la production laitière et la structuration de filières dans les pays du Sud.

Le chapitre 4 a continué à avancer dans ce sens, en montrant que de telles actions RSE pouvaient répondre à un « *Business case* ». J'y ai élaboré des hypothèses adaptées aux contextes des pays du Sud qui combinées, rendent probable pour les multinationales laitières un engagement sur le thème du développement laitier. Par exemple, j'explique que participer au développement de la filière laitière locale est une manière pour la multinationale étrangère d'acquérir et de renforcer sa légitimité sur le territoire. Malgré la faiblesse de la pression des consommateurs des pays du Sud, à cause de leur pouvoir d'achat restreint, la légitimité sur le

territoire est une ressource stratégique pour les multinationales qui ne veulent pas risquer de réaction violente de la part des populations de ces pays, comme par exemple des manifestations ou des boycotts. Les investissements communautaires de la part des multinationales étrangères représentent des attendus de la part des populations, requis pour maintenir ou renforcer la légitimité des entreprises. Une autre logique relevant du « *Business case* » est l'importance du risque réputationnel. De fait, j'ai montré dans les chapitres 1 et 2 comment les ONG de la coalition *N'exportons pas nos problèmes* ont tenté de faire naître un risque réputationnel auprès des multinationales laitières européennes. Elles ont essayé de faire des poudres MGV un produit controversé, en questionnant même le risque que le produit pouvait causer sur la santé des consommateurs ouest-africains. Elles se sont appuyées sur des articles scientifiques et sur des acteurs locaux pour défendre leur plaidoyer et acquérir plus de légitimité. Enfin, elles ont porté leur message lors de manifestations. Selon les acteurs militants eux-mêmes, la faiblesse de la médiatisation de la campagne en France et son orientation tournée vers les politiques européens et les multinationales explique l'impact modéré de cette campagne sur la société. Cet échec n'invalide pas pour autant la possibilité d'un risque réputationnel lié à une telle question. Dans d'autres pays, comme par exemple au Danemark, des actions militantes ont précédé la mise en place d'actions RSE dirigées vers le développement laitier au Nigéria par la multinationale Arla Foods.

2. Une thèse qui prend part à la réflexion de l'interprofession laitière française sur sa politique RS

En s'insérant dans la réflexion du Cniel sur son engagement RS « Export durable », cette thèse propose également des implications opérationnelles pour le Cniel. Débutée en 2022, alors que l'engagement avait été décidé en 2018, elle s'est construite pendant les premières années de vie de cet engagement. Ce dernier apparaissait à la fin du rapport RS et n'occupait que quelques pages, là où les autres engagements en mobilisaient des dizaines. Il représentait une zone de flou pour les acteurs de l'interprofession. Cette thèse avait donc pour ambition d'appuyer le Cniel dans la mise en place et l'opérationnalisation de cet engagement. De plus, alors qu'aujourd'hui, les membres du Cniel révisent leur engagement RS pour la réédition de leur politique à l'horizon 2030, cette thèse pourra éclairer les réflexions de l'interprofession.

Les deux premiers chapitres ont permis de revenir sur la généalogie de l'engagement, afin de prendre du recul et de donner à voir le contexte particulier de sa mise à l'agenda et de mieux comprendre les cadrages interprétatifs derrière les termes énigmatiques d'« Export durable ». En travaillant dans le chapitre 2 sur la naissance de l'engagement au sein de l'interprofession, j'ai aussi mieux compris comment opère cette organisation, quels sont ses leviers d'action et quelles sont ses contraintes. Cela m'a éclairé, m'a permis d'identifier ce que l'organisation pouvait réellement apporter à la mise en place d'actions RS.

Tout d'abord, la thèse conforte l'idée que la revendication d'une responsabilité vis-à-vis des populations des pays du Sud (et notamment d'Afrique de l'Ouest, vers laquelle la France exporte beaucoup de produits laitiers) de la part de l'interprofession laitière française n'est pas un engagement aberrant. Au contraire, comme je l'ai montré dans le chapitre 3, de grandes multinationales laitières mettent en avant cette responsabilité, souvent en la dirigeant vers différentes parties prenantes des pays du Sud.

Deuxièmement, j'ai souligné l'étroitesse du cadrage retenu par l'interprofession face aux interpellations des acteurs militants. En réponse à la campagne *N'exportons pas nos problèmes*, le Cniel a en effet choisi de communiquer sur un enjeu relativement « facile » : privilégier l'exportation de produits à forte valeur ajoutée. Il s'agissait d'une pratique sur laquelle la France apparaissait déjà comme un bon élève, valorisant la qualité de la filière

laitière française à l'international tout en proposant un engagement aisément tenable pour les industriels. Or, ma thèse montre que l'appel à la gestion de la souveraineté laitière des pays du Sud par le biais de la régulation des exportations constitue un cadrage très restreint du problème. D'autres acteurs engagés sur cette même thématique ont opté pour des cadrages différents : plutôt que d'intervenir à l'aval de la chaîne de valeur, ils mettent en avant des actions situées à l'amont, visant à soutenir le développement des filières laitières locales. Ces cadrages présentent l'avantage d'une plus grande autonomie, là où l'engagement du Cniel expose la filière française à un positionnement que les autres pays exportateurs de poudres laitières ne suivront pas nécessairement. Or, l'effet d'un engagement RSE sur le développement d'une filière dépend fortement de l'action collective, et pas seulement des acteurs français, mais bien de l'ensemble des opérateurs mondiaux. Ainsi, un cadrage plus large, centré sur le développement de la filière laitière dans les pays du Sud, offrirait plusieurs avantages et ouvrirait des marges d'action plus cohérentes avec la réalité des dynamiques globales.

La présentation des résultats de mon chapitre 3 aux membres du Cniel a levé le voile sur le caractère très atypique du cadrage de l'interprofession. En mettant en évidence l'absence de remise en cause de l'exportation par différents acteurs du lait mondiaux (entreprises et interprofession), ce travail a contribué à engager une réflexion sur un retravail de l'engagement « Export durable ». En octobre 2024, le Cniel a ainsi annoncé subventionner l'entrée du Sénégal au sein de la fédération internationale laitière (FIL). Il semblait en cela opter pour le développement d'un engagement associé aux enjeux de solidarité ou de partenariat entre la filière laitière française et des filières laitières ouest-africaine.

Troisièmement, le chapitre 2 a montré que la force de l'interprofession réside dans sa capacité à traiter des enjeux collectifs. En rassemblant autour de la table les différents intérêts de la filière laitière, le Cniel parvient à élaborer des solutions capables de répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs impliqués. Lorsqu'elle propose des espaces de concertation réunissant professionnels et acteurs de la société civile, l'interprofession élève encore le traitement de ces enjeux : les solutions co-construites qui en émergent portent la légitimité d'un compromis partagé et peuvent ainsi être présentées aux législateurs comme l'expression d'un accord global. Cependant, pour être pertinentes, ces concertations doivent impérativement précéder la formulation des engagements. Dans le cas de l'enjeu relatif à la promotion des exportations durables, la logique s'est inversée : l'engagement a été défini dans la précipitation

du plan de filière, entraînant seulement ensuite la création d'une table de concertation… et la mise en place de ma thèse. Cette dynamique a fragilisé la cohérence du dispositif.

L'engagement du Cniel en faveur de la structuration des filières laitières dans les pays du Sud présente une grande pertinence, dans la mesure où il mobilise des leviers interprofessionnels éprouvés. Mais il est selon moi essentiel d'éviter de mener ce projet « depuis la France vers le Sénégal ». Pour être efficace, l'action doit tenir compte de la structuration propre à la filière laitière sénégalaise. Le chapitre 1 a montré que les acteurs de la coalition *Mon lait est local* travaillent depuis de nombreuses années à la consolidation de la filière sénégalaise, en soutenant l'émergence d'institutions pluri-acteurs chargées de la gestion locale du secteur autour d'un objectif commun : protéger et valoriser le lait local en Afrique de l'Ouest. Ces dynamiques collectives jouent, dans leur contexte, un rôle comparable à celui du Cniel en France. Elles constituent des références pour la définition de stratégies et de plans d'action reconnus par les différentes composantes de la filière et par les gouvernements locaux. Ainsi, si le Cniel est en position d'engager des actions partenariales de manière pertinente, il doit impérativement s'appuyer sur un travail de dialogue et de concertation avec les acteurs locaux. Ce n'est qu'en construisant le projet comme le résultat d'une négociation partagée qu'il sera possible d'accompagner de manière cohérente la structuration de la profession au Sénégal et, in fine, de contribuer à l'amélioration de la production laitière locale.

3. Limites et perspective de recherche

Dans le prolongement de ces résultats, la richesse des terrains et la singularité de l'objet d'étude ont fait émerger de nombreuses interrogations complémentaires. Ces interrogations, à ce jour encore floues et complexes pour moi, empruntent finalement les traits de limites. Je n'ai pas le recul nécessaire pour toutes les aborder comme des pistes de recherche futures. Aussi, je propose après avoir passé en revue quelques-uns de ces questionnements de présenter une unique perspective originale de ce travail.

3.1. Quelques questionnements et limites

Chaque chapitre a fait naître de nouveaux questionnements et a ouvert des portes qu'il m'a démangé de pousser. Dans la volonté de tenir au long de cette thèse la démonstration d'un raisonnement fluide, je m'en suis abstenue. A titre d'exemple, les chapitres 1 et 2, qui se font les témoins des évènements antérieurs à ma thèse, m'ont malgré tout invité à suivre les actions qui continuaient de construire ou de déconstruire l'engagement « Export durable ». Alors que certains entrepreneurs ayant permis la naissance de l'engagement « Export durable » avaient quitté l'interprofession au cours de ma thèse, j'ai suivi de manière épisodique ce que devenait son institutionnalisation. J'ai, ainsi, assisté à trois réunions de concertation. J'ai vu la démobilisation de certains acteurs autrefois soutiens de la cause, convaincus par d'autres arguments. J'ai observé les différentes stratégies des ONG pour contrer la faiblesse de la pression médiatique et l'absence de risque réputationnel perçu par les industriels. A titre d'exemple, j'ai été témoin de la remise en cause de la qualité sanitaire de poudres MGV par les ONG, et le désamorçage immédiat des acteurs de la filière déniant l'existence de l'enjeu. Travailler davantage sur ces éléments actuels aurait eu le mérite de continuer à suivre l'évolution de cet engagement « improbable », avec les recadrages qui l'accompagnent.

De même, le travail du chapitre 3 associé à la tentative d'éprouver les hypothèses formulées dans le chapitre 4, relatée dans l'annexe 7, m'a laissé un sentiment de frustration. L'ambition initiale était certainement très élevée : vouloir identifier et valider les différentes conditions favorables d'un engagement atypique était audacieux. En effet, le caractère non cadré de l'engagement générant des difficultés pratiques relatives au travail sur les proxys, comme la faiblesse des institutions des pays du Sud réduisant les bases de données disponibles

ont rendu l'exercice très complexe. En lisant le travail réalisé dans d'autres recherches (Déjean & Oxibar, 2010; Igalens et al., 2008), je prends aussi conscience qu'il aurait été plus raisonnable de restreindre le travail à une seule hypothèse.

En outre, ce travail ne prend que peu de recul sur la tension entre l'engagement du Cniel et la mondialisation, alors que la remise en cause de l'effet des exportations, s'inscrit pleinement dans ce contexte d'économie mondialisée. En effet, l'innovation technique qu'est la poudre MGV n'est permise que grâce à l'augmentation de la production des pays du Nord et la faiblesse des pouvoirs d'achats dans les pays du Sud. Dans ce contexte, la littérature éclaire la responsabilité des multinationales sous différents angles. Scherer & Palazzo (2012) mettent en évidence que la mondialisation pousse les multinationales à devenir des acteurs politiques dans des Etats où la puissance publique fait défaut. D'autres critiquent cette posture et voient dans le rôle politique des multinationales une forme de mondialisation plutôt qu'un effet qui en découle (Whelan, 2012). Face à cette tension, l'engagement de l'interprofession française offre une troisième voie, en prenant le parti de questionner le rôle des entreprises dans l'atténuation de certains effets négatifs de la mondialisation. Une réflexion supplémentaire aurait donc pu être engagée dans cette direction.

Enfin, chacun de mes terrains au Sénégal m'a interpellée. Alors que mon ambition initiale était de confronter les dires des entreprises aux réalités de terrain en posant la question « quelles sont actions de RSE pour lutter contre l'impact des poudres de lait européennes sur les filières laitières locales en place au Sénégal ? », j'ai été rapidement décontenancée. Premièrement j'ai été surprise de l'absence de consensus de la part des différents professionnels de la filière sur l'impact de ces poudres sur le développement de la filière. Comme je le relate dans le chapitre 1, le discours des professionnels laitiers d'Afrique de l'Ouest est moins unanimement critique que celui des ONG belges ou françaises. Mais, au-delà de ça, je me suis rendue compte qu'il était compliqué de poser cette question car il était compliqué de définir auprès de mes interlocuteurs la « RSE » dans ces pays. La « RSE » apparaissait alors comme un concept qui, contrairement à la poudre de lait, ne s'exportait pas aisément. La littérature montre que les contextes institutionnels influencent les pratiques de RSE (Matten & Moon, 2008) et la théorie institutionnelle met explicitement l'accent sur la façon dont les frontières « business / société » sont construites différemment selon les contextes institutionnels, entraînant des compréhensions variées de la « RSE » (Bramer et al., 2012). Le constat n'est

donc pas en soi surprenant mais il conviendrait d'avoir plus de temps pour le problématiser et l'approfondir.

3.2. Une perspective de recherche autour du caractère collectif de l'engagement RS des interprofessions

Alors que cela aurait mérité une attention particulière, je ne me suis que peu attachée au caractère collectif des engagements de RS de la filière laitière française. Dans le secteur laitier, la RSE est d'abord mise en avant par les entreprises privées et les coopératives. Elles donnent à voir à leurs parties prenantes la manière dont elles diminuent les impacts de leur activité propre. Certaines fois, la RSE est utilisée par les organisations pour dégager un avantage concurrentiel. Dans ce cas, les firmes mettent en avant leurs engagements RSE comme des critères de différenciation face à leurs concurrents et seuls leurs produits y sont associés. A ce titre, dans les rayons des distributeurs ou bien dans les publicités, il n'est pas rare de voir des entreprises mettre en avant la qualité de leur produit comme par exemple au travers d'engagement sur le caractère recyclable de leur emballage ou encore de la qualité nutritionnelle de leurs recettes.

Le cas de la politique RS du Cniel est singulier. En effet, l'interprofession ne peut faire valoir une marque ou une entreprise. Au travers de sa politique RS, le Cniel souhaite expliquer quelles sont les qualités du « lait français » toutes marques confondues, afin de promouvoir les « produits laitiers français » en France et à l'international. Cette démarche appelée en interne « démarche de progrès collective » représente un « socle de référence ». Pour le dire autrement, cela représente le niveau minimum de qualité qui est respecté par tous. Ces engagements collectifs sont décidés par le consensus des quatre collèges interprofessionnels, allant de la production à la distribution. Le terme « précompétitif » utilisé par les professionnels de la RSE, qualifie ces démarches où des entreprises concurrentes peuvent coopérer sans violer la concurrence, car l'action ne doit pas être relative directement aux questions de prix, de volumes ou encore aux stratégies commerciales. Ces démarches sont souvent associées à ce que les professionnels nomment « l'intérêt général ». Ce sont donc des actions qui dépassent le simple profit de l'entreprise, elles sont mises en avant par l'entreprise comme contribuant au bien-être de la société de manière générale. Dans ces démarches, on retrouve par exemple des enjeux environnementaux, sociaux ou sanitaires.

Plusieurs questions mériteraient d'être creusées au sujet de cette politique RS collective. Tout d'abord, qu'est ce qui justifie le traitement collectif ? Certains engagements RSE ressortent dans les discours des professionnels comme des engagements qui seraient, par nature, de l'ordre du précompétitif : c'est le cas de l'enjeu sanitaire. Les professionnels que j'ai interviewés pendant ma thèse s'accordaient pour dire qu'aucun industriel ne pourrait jamais utiliser ce sujet comme un levier concurrentiel, car au contraire, il est attendu de toutes entreprises qu'elles répondent à cet enjeu de santé publique. De plus, le fait qu'une crise sanitaire associée à un industriel laitier impacterait le secteur en entier est aussi vu comme justifiant un engagement collectif. Mais il existe aussi d'autres engagements à la nature plus ambiguë. Je pense à l'engagement sur le bien-être animal. Actuellement, la filière laitière française prend le parti au travers de sa politique RS collective d'en faire un enjeu qui relève du pré-compétitif, en revendiquant qu'il s'agit d'un sujet qui doit incarner un « socle minimum » dans l'intérêt commun. Elle s'oppose en cela à ce qu'elle observe dans d'autres pays, comme en Allemagne, où certaines entreprises affichent sur les emballages de leurs produits des systèmes de notation du bien-être animal.

Ensuite, alors que différentes dynamiques peuvent être adoptées pour un même engagement, quelles articulations entre engagement individuel et engagement collectif ? Certaines entreprises expliquent que certains projets sont trop gros, trop complexes ou demandent trop de ressources pour être traités par un seul acteur. Cela justifie selon elles un traitement collectif. D'autres dynamiques articulent entreprises pionnières et suiveuses. Par exemple, Danone a pris rapidement en main l'enjeu du climat et des émissions de carbone associées aux élevages. Pour autant, aujourd'hui, la filière affiche l'engagement de promouvoir les diagnostics d'émissions de GES sur l'ensemble des élevages français. Aujourd'hui, Danone partage ses connaissances et ses bonnes pratiques pour faire avancer le collectif en partageant son expérience en termes de suivi des émissions de GES. Pour autant, même si l'entreprise participe à la démarche collective, et aide l'amélioration collective, certains aspects de leurs actions ne sont pas partagés comme par exemple les aspects relatifs au marketing ou à la communication des actions relatives au carbone de la part de l'entreprise.

Une autre question porte sur les conditions de possibilité dans les entreprises privées d'engagement collectifs se référant à des objectifs perçus comme relevant du bien commun. En effet, si ces engagements existent dans les interprofessions, ils reposent sur l'existence d'actions collectives mises en place par les entreprises, membres des interprofessions. Si ces engagements

ne rapportent pas de bénéfices directs à l'entreprise, comment subsistent-ils face au « *Business case* » ? Danone justifie l'existence de tels engagements par l'existence de sa fondation, financée par des levées de fonds de l'entreprise. Mais il existe certainement d'autres justifications puisque des entreprises n'ayant pas de fondation sont associées aux démarches collectives de l'interprofession.

Pour répondre à ces questions, le secteur laitier français est un bon cas d'étude car il s'agit d'une interprofession ancienne et connue de ses différentes parties prenantes. Le Cniel est reconnu dans le monde politique français et fait souvent valoir l'intérêt de ses membres face à l'évolution du cadre réglementaire nationale. De plus, il s'agit d'une interprofession qui s'est engagée dans une réflexion RS stratégique, ce qui n'est pas le cas de toutes les interprofessions. En outre, le réseau des entreprises laitières est très développé sur le territoire, mixant multinationales, PME et TPE, entreprises privées et entreprises coopératives. L'organisation mobilise de nombreux collèges le long de la chaîne de valeurs : du producteur au distributeur. Cela rend le caractère collectif très intéressant à étudier. Dans certains pays, comme c'est le cas aux Pays-Bas, la présence d'une coopérative laitière monopolistique désactive notre sujet. Néanmoins, pour pouvoir observer des dynamiques différentes et mieux saisir le caractère construit de chacune d'entre elles, il conviendrait d'étudier également une ou deux autres interprofessions, comme par exemple l'interprofession des fruits et légumes frais (Interfel) qui est très active dans les politiques nutritionnelles. Ou encore l'interprofession du bétail et des viandes (Interbev) qui s'est emparée du message « Aimez la viande, mangez-en mieux » et qui fait des signes officiels de qualité un axe stratégique majeur de sa stratégie collective.

Bibliographie

Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, *180*(11), 131-157. https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157

Aggeri, F., & Acquier, A. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, *12*(2), 65-80. https://doi.org/10.59876/a-dca0-bqej

Agrikoliansky, E. (2005). Du tiers-mondisme à l'altermondialisme : Génèse(s) d'une nouvelle cause. In E. Agrikoliansky, O. Fillieule, & N. Mayer (Éds.), *L'altermondialisme en France : La longue histoire d'une nouvelle cause* (p. 43-75). Éditions Flammarion. https://sciencespo.hal.science/hal-03397462

Agrikoliansky, É., Fillieule, O., & Mayer, N. (2005). La dynamique altermondialiste en France. *L'Économie politique*, *25*(1), 82-90. https://doi.org/10.3917/leco.025.0082

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility : A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(3), 836-863. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, *21*(4), 429-449. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005

Ali, W., Wilson, J., & Husnain, M. (2022). Determinants/Motivations of Corporate Social Responsibility Disclosure in Developing Economies : A Survey of the Extant Literature. *Sustainability*, *14*(6), 1-27. https://doi.org/10.3390/su14063474

Amaeshi, K., Adegbite, E., & Rajwani, T. (2016). Corporate Social Responsibility in Challenging and Non-enabling Institutional Contexts : Do Institutional Voids matter? *Journal of Business Ethics*, *134*(1), 135-153. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2420-4

Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbechie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate Social Responsibility in Nigeria : Western Mimicry Or Indigenous Influences? *Journal of Corporate Citizenship*, *24*, 83-99. https://doi.org/10.2139/ssrn.896500

Antonietti, R., & Marzucchi, A. (2014). Green tangible investment strategies and export performance : A firm-level investigation. *Ecological Economics*, *108*, 150-161. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.10.017

Aulakh, P. S., Kotape, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies : Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 342-361.

Ba, K., & Cesaro, J.-D. (2023). Quel avenir pour les systèmes intensifs laitiers dans l'aire métropolitaine de Dakar ? In Aubry Christine & Margétic Christine (Éds.), *Agricultures urbaines en Afrique subsaharienne francophone et à Madagascar* (Presses Universitaires du Midi, p. 241-253).

Bagnoli, M., & Watts, S. G. (2003). Selling to Socially Responsible Consumers : Competition and The Private Provision of Public Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, *12*(3), 419-445. https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2003.00419.x

Bair, J., & Palpacuer, F. (2015). CSR beyond the corporation : Contested governance in global value chains. *Global Networks*, 15(1), 1-19. https://doi.org/10.1111/glob.12085

Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, *35*(1), 61-79. https://doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00034-6

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably : A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 197-218. https://doi.org/10.1002/smj.441

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, *32*(3), 794-816. https://www.jstor.org/stable/20159336

Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *10*(1), 7-45. https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x

Barraud de Lagerie, P. (2015). L'éternel retour du sweating system ? *L'Homme & la Société*, *193-194*(3-4), 73-90. https://doi.org/10.3917/lhs.193.0073

Barraud de Lagerie, P. (2022). Soulever le couvercle d'une boîte de Nike. Les droits des travailleurs dans les chaînes d'approvisionnement. *Entreprises et histoire*, *106*(1), 156-162. https://doi.org/10.3917/eh.106.0156

Barraud de Lagerie, P., Béthoux, É., Mias, A., & Penalva Icher, É. (2020). La mise en œuvre du devoir de vigilance : Une managérialisation de la loi ? *Droit et société*, *106*(3), 699-714. https://doi.org/10.3917/drs1.106.0699

Bartley, T., & Child, C. (2010). Shaming the corporation : Social movement pressure and corporate social responsibility. *Unpublished manuscript*. https://businessinnovation.berkeley.edu/wp-content/uploads/businessinnovation-archive/WilliamsonSeminar/bartley021810.pdf

Battilana, J. (2006). Agency and Institutions : The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, *13*(5), 653-676. https://doi.org/10.1177/1350508406067008

Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements : An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, *26*, 611-639. https://www.jstor.org/stable/223459

Benford, R., & Hunt, S. (2001). Cadrages en conflit. In D. Cefaï & D. Trom (Éds.), *Les formes de l'action collective* (p. 163-194). Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales. https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.10897

Bereni, L., & Dubuisson-Quellier, S. (2021). Au-delà de la confrontation : Saisir la diversité des interactions entre mondes militants et mondes économiques: *Revue française de sociologie*, *61*(4), 505-529. https://doi.org/10.3917/rfs.614.0505

Berthelot, J. (2001). Débat : La mystification du découplage des aides agricoles. *Économie rurale*, *261*, 104-112. https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5225

Bjørn, A., Lloyd, S., & Matthews, D. (2021). From the Paris Agreement to corporate climate commitments : Evaluation of seven methods for setting 'science-based' emission targets. *Environmental Research Letters*, *16*(5), 20-35. https://doi.org/10.1088/1748-9326/abe57b

Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas : Critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, *81*(3), 499-513. https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x

Boehe, D. M., & Barin Cruz, L. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, *91*(2), 325-346. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0613-z

Boiral, O. (2003). La norme ISO 14001 : Vers une uniformisation des pratiques ? In C. Gendron & J.-G. Vaillancourt (Éds.), *Développement durable et participation publique* (p. 91-108). Presses de l'Université de Montréal.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Bosvieux-Onyekwelu, C., & Boussar, V. (2022). Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ?: *Actes de la recherche en sciences sociales*, *241*(1), 4-15. https://doi.org/10.3917/arss.241.0004

Bramer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and Institutional Theory : New Perspectives on Private Governance. *Socio-Economic Review*, *10*(22), 3-28. https://doi.org/ 10.1093/ser/mwr030

Brandi, C., Cabani, T., Hosang, C., Schirmbeck, S., Westermann, L., & Wiese, H. (2015). Sustainability Standards for Palm Oil : Challenges for Smallholder Certification Under the RSPO. *The Journal of Environment & Development*, *24*(3), 292-314. https://doi.org/10.1177/1070496515593775

Briscoe, F., & Safford, S. (2008). The Nixon-in-China Effect : Activism, Imitation, and the Institutionalization of Contentious Practices. *Administrative Science Quarterly*, *53*(3), 460-491. https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.460

Broutin, C., Dia, D., Duteurtre, G., & Blein, R. (2009). Les systèmes de collecte du lait en Afrique de l'Ouest : Échec ou espoir ? *Grain de sel*, *46-47*, 18-19.

Brown, H. S., De Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative : A case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, *18*(2), 182-200. https://doi.org/10.1080/09644010802682551

Byrne, E. F. (2007). Assessing Arms Makers' Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *74*(3), 201-217. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9228-9

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, *36*, 169-208. http://www.jstor.org/stable/27889913

Campbell, D. J. (2000). Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate Reports, 1969–1997. *Accounting Forum*, *24*(1), 80-100. https://doi.org/10.1111/1467-6303.00030

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways ? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management review*, *32*(3), 946-967.

Capron, M., & Quairel, F. (2003). Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « Global Reporting Initiative ». *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, Actes de l'AFC 2003. https://shs.hal.science/halshs-00582742

Capron, M., & Quairel, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.capro.2010.01.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, *34(4)*, 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85-105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Cassidy, J. (2015, décembre 2). Mark Zuckerberg and the Rise of Philanthrocapitalism. *The New Yorker*. https://www.newyorker.com/news/john-cassidy/mark-zuckerberg-and-the-rise-of-philanthrocapitalism

Castleman, B. (2016). The export of hazardous industries in 2015. *Environmental Health*, *15*(1), 3-6. https://doi.org/10.1186/s12940-016-0091-6

Castleman, B. I. (1983). The Double Standard in Industrial Hazards. *International Journal of Health Services*, *13*(1), 5-14. https://doi.org/10.2190/L452-GWJD-PE9K-0PL9

Castleman, B., & Purkayastha, P. (1985). The Bhopal Disaster as a Case Study in Double Standards. In J. H. Ives (Éd.), *The export of hazard : Transnational corporations and environmental control issues* (Routledge&Kegan Paul, p. 213-223).

Caudron, F. (2013). Démocratie dans l'entreprise. In N. Postel & R. Sobel (Éds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (p. 102-107). Presses universitaires du Septentrion. https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6692

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, *58*(1), 1-21. https://doi.org/10.1177/002224299405800101

Charmes, J. (2016). The Informal Economy : Definitions, Size, Contribution and Main Characteristics. In E. Kraemer-Mbula & S. Wunsch-Vincent (Éds.), *The Informal Economy in Developing Nations : Hidden Engine of Innovation?* (p. 13-52). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781316662076.006

Chatellier, V. (2020). La dépendance de l'Afrique de l'Ouest aux importations de produits laitiers. *INRAE Productions Animales*, *33*(2), 125-140. https://doi.org/10.20870/productions-animales.2020.33.2.4027

Chatterji, A., & Levine, D. (2006). Breaking down the Wall of Codes : Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, *48*(2), 29-51. https://doi.org/10.2307/4116633

Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 92-117. https://doi.org/10.2307/258888

Collovald, A., & Mathieu, L. (2009). Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical. *Politix*, *86*(2), 119-143. https://doi.org/10.3917/pox.086.0119

Corniaux, C. (2003). *La filière lait et produits laitiers dans la région de Saint Louis* (Sénégal). Cirad. https://agritrop.cirad.fr/514662/

Corniaux, C., Alary, V., & Cloarec, M. (2009). Poids de l'élevage dans l'économie monétaire des ménages et vulnérabilité des agro-éleveurs en zone « Office du Niger ». *Systèmes d'élevage*, *16*, 341-344. https://agritrop.cirad.fr/552940/

Corniaux, C., Bonfoh, B., Diallo, A., Chapuis, R. P., & Vias, G. F. (2007). Réseaux de collecte et de distribution du lait dans les villes d'Afrique soudano-sahélienne. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, *60*(1-4), 21-28. https://doi.org/10.19182/remvt.9973

Corniaux, C., Dia, D., Diao Camara, A., Duteurtre, G., & Pillon, P. (2012). Les importations laitières : Vraie question ou faux problème ? Le lait comme révélateur des enjeux du développement agricole au Sénégal dans un contexte de mondialisation. In *La faim par le marché : Aspects sénégalais de la mondialisation* (Sénégal; L'Harmattan, p. 221-240). L'Harmattan. https://agritrop.cirad.fr/569126/

Corniaux, C., Duteurtre, G., & Broutin, C. (2014). *Filières laitières et développement de l'élevage en Afrique de l'Ouest. L'essor des mini-laiteries*. Karthala. https://agritrop.cirad.fr/575116

Corniaux, C., Duteurtre, G., Dia, D., & Chatellier, V. (2023). L'essor du commerce de poudres lactées ré-engraissées avec de l'huile de palme : Le cas des exportations européennes en Afrique de l'Ouest. *Économie rurale*, *386*, 111-124. https://doi.org/10.4000/economierurale.12176

Corniaux, C., Duteurtre, G., Dieye, P. N., & Poccard Chapuis, R. (2005). Les mini-laiteries comme modèle d'organisation des filières laitières en Afrique de l'Ouest : Succès et limites. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, *58*(4), 237-243. https://doi.org/10.19182/remvt.9918

Corvellec, H. (2007). Arguing for a license to operate : The case of the Swedish wind power industry. *Corporate Communications An International Journal*, *12*(2), 129-144. https://www.researchgate.net/publication/235318711_Arguing_for_a_license_to_operate_The_case_of_the_Swedish_wind_power_industry

Crane, A. (2001). Unpacking the Ethical Product. *Journal of Business Ethics*, *30*(4), 361-373. https://doi.org/10.1023/A:1010793013027

Dardour, A., Toumi, N. B. F., & Boussaadaa, R. (2018). Composition du conseil d'administration et divulgation d'informations RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, *21*, 61-92, https://doi.org/10.4000/fcs.2674

Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2021). Global CSR, drivers and consequences : A systematic review. *Journal of Global Responsibility*, *12*(4), 416-434. https://doi.org/10.1108/JGR-12-2020-0103

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, *10*(4), 45-50. https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9

Dedrick, J., Kraemer, K. L., & Linden, G. (2010). Who profits from innovation in global value chains? : A study of the iPod and notebook PCs. *Industrial and Corporate Change*, *19*(1), 81-116. https://doi.org/10.1093/icc/dtp032

Déjean, F., Gond, J.-P., & Leca, B. (2004). Measuring the Unmeasured : An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, *57*(6), 741-764. https://doi.org/10.1177/0018726704044954

Déjean, F., & Oxibar, B. (2010). Légitimation et communication sociétale : Le cas Péchiney. *Management international*, *14*(2), 69-82. https://doi.org/10.7202/039549ar

Depecker, T., Déplaude, M.-O., & Larchet, N. (2018). La philanthropie comme investissement : Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques. *Politix*, *121*(1), 9-27. https://doi.org/10.3917/pox.121.0009

Déplaude, M.-O. (2014). Les infortunes de la vertu. Sociologie d'un répertoire d'action patronal. *Sociologie du travail*, *56*(4), 411-434. https://doi.org/10.4000/sdt.1971

Déplaude, M.-O., & Torny, D. (2009). *Une cause trop singulière. Réduire les apports en sel de la population*. en ligne, https://shs.hal.science/halshs-00408384

Dervillé, M. (2023). Émergence et transformation du secteur laitier français : Une lecture institutionnaliste. *Regards croisés sur l'économie*, *33*(2), 142-151. https://doi.org/10.3917/rce.033.0142

Devienne, S., Bazin, G., & Charvet, J.-P. (2005). Politique agricole et agriculture aux États-Unis : Évolution et enjeux actuels. *Annales de géographie*, *641*(1), 3-26. https://doi.org/10.3917/ag.641.0003

Dia, D., Duteurtre, G., & Dieye, P. N. (2011). Le Sénégal, terre de laits : Du lait local au lait en poudre. La réinvention d'une culture laitière urbaine. In M. Bieulac-Scott (Éd.), *Cultures des laits du monde* (p. 251-264). OCHA. https://agritrop.cirad.fr/560574/

Dia, D., Ngom, Y., Duteurtre, V., Dieye, P. N., Broutin, C., & Duteurtre, G. (2008). *Etude de l'impact de la hausse des cours du lait et des produits laitiers sur les producteurs et les consommateurs*. Cirad, ISRA. https://agritrop.cirad.fr/572401/1/document_572401.pdf

Diallo, L. (2021). *Développement durable, RSE et performance globale : Une perspective africaine* (L'Harmattan). Editions L'Harmattan. https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4946419&publisher=FZ2990

Dillenburg, S., Greene, T., & Erekson, O. H. (2003). Approaching Socially Responsible Investment with a Comprehensive Ratings Scheme : Total Social Impact. *Journal of Business Ethics*, *43*(3), 167-177. https://doi.org/10.1023/A:1022987127960

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Éd.), *Research on Institutional Patterns : Environment and Culture* (p. 3-21). Ballinger Publishing Co. https://cir.nii.ac.jp/crid/1572824501097629056

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Distelhorst, G., Locke, R. M., Pal, T., & Samel, H. (2015). Production goes global, compliance stays local : Private regulation in the global electronics industry. *Regulation & Governance*, *9*(3), 224-242. https://ideas.repec.org//a/wly/reggov/v9y2015i3p224-242.html

Doh, J. P., Littell, B., & Quigley, N. R. (2015). CSR and sustainability in emerging markets : Societal, institutional, and organizational influences. *Organizational Dynamics*, *44*(2), 112-120. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.005

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 65. https://doi.org/10.2307/258887

Duteurtre, G. (2000). *Étude sur l'organisation des filières agro-alimentaires dans les pays de la zone de Solidarité Prioritaire : L'organisation de la filière laitière autour de Niono (Mali)*. Cirad-EMVT.

Duteurtre, G. (2007). Commerce et développement de l'élevage laitier en Afrique de l'Ouest : Une synthèse. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, *60*(1-4), 209-223. https://doi.org/10.19182/remvt.9972

Duteurtre, G. (2009). Afrique de l'Ouest : La révolution de l'élevage aura-t-elle lieu ? *Grain de sel*, *46-47*, 12-15.

Duteurtre, G., & Corniaux, C. (2013). *Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA*. Cirad. http://filiere-lait-niger.iram-fr.org/files/classified/Rapport_Final_CiRAD_etude_lait_UEMOA_VF_05_04_13.pdf

Duteurtre, G., Corniaux, C., & De Palmas, A. (2020). *Lait, commerce et développement au Sahel. Impacts socioéconomiques et environnementaux de l'importation des mélanges MGV européens en Afrique de l'Ouest* [Rapport pour les Groupes « Les Verts » et « S&D » du Parlement Européen]. CIRAD. https://www.alimenterre.org/system/files/2020-12/1246-rapport-cirad-impact-lait-mgv-2020.pdf

Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures : Organizational mediation of civil rights law. *American journal of Sociology*, *97*(6), 1531-1576. https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/229939

Eisinger, P. K. (1973). The Conditions of Protest Behavior in American Cities. *American Political Science Review*, *67*(1), 11-28. https://doi.org/10.2307/1958525

Epelman, M. (1992). The export of hazards to the third world: *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy: NS*, *2*(4), 48-56. https://doi.org/10.2190/NS2.4.j

Fasterling, B., & Demuijnck, G. (2013). Human Rights in the Void? Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. *Journal of Business Ethics*, *116*(4), 799-814. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1822-z

Ferrari, S., Duteurtre, G., Corniaux, C., & Dia, D. (2024). How quality conventions shape the governance of the dairy value chains of Senegal. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, *77*, 1-9. https://doi.org/10.19182/remvt.37220

Finnemore, M., & Sikkink, K. (1998). International Norm Dynamics and Political Change. *International Organization*, *52*(4), 887-917. https://www.jstor.org/stable/2601361

Fligstein, N. (1996). Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, *61*, 656-673. https://doi.org/10.2307/2096398

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM : A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, *7*(4), 241-255. https://doi.org/10.1057/bm.2000.10

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, *33*(2), 233-258. https://doi.org/10.2307/256324

Fox, T. (2004). Corporate Social Responsibility and Development : In quest of an agenda. *Development*, *47*(3), 29-36. https://doi.org/10.1057/palgrave.development.1100064

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedman, M. (1970, septembre 3). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, *53*(1), 51-71. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Giesekam, J., Norman, J., Garvey, A., & Betts-Davies, S. (2021). Science-Based Targets : On Target? *Sustainability*, *13*(4), en ligne. https://doi.org/10.3390/su13041657

Gond, J.-P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation : On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, *40*(4), 640-671. https://doi.org/10.1080/03085147.2011.607364

Graham, D., & Woods, N. (2006). Making corporate self-regulation effective in developing countries. *World Development*, *34*(5), 868-883. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.022

Green, J. F. (2010). Private Standards in the Climate Regime : The Greenhouse Gas Protocol. *Business and Politics*, *12*(3), 1-37. https://doi.org/10.2202/1469-3569.1318

Guay, T., Doh, J. P., & Graham, S. (2004). Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments : Ethical, Strategic, and Governance Implications. *Journal of Business Ethics*, *52*, 125-139. https://pure.psu.edu/en/publications/non-governmental-organizations-shareholder-activism-and-socially-/

Guilhot, N. (2005). Reforming the World : George Soros, Global Capitalism and the Philanthropic Management of the Social Sciences. *Critical Sociology*, *33*(3), 233-251. https://doi.org/10.1163/156916307X188988

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate Social Reporting : A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, *19*(76), 343-352. https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863

Hardy, C., & Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. In R. Greenwood, R. E. Meyer, T. B. Lawrence, & C. Oliver (Éds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 261-280). Sage. https://www.torrossa.com/en/resources/an/5018766

Hickmann, T. (2017). Voluntary global business initiatives and the international climate negotiations : A case study of the Greenhouse Gas Protocol. *Journal of Cleaner Production*, *169*, 94-104. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.183

Hilson, A., Hilson, G., & Dauda, S. (2019). Corporate Social Responsibility at African mines : Linking the past to the present. *Journal of Environmental Management*, *241*, 340-352. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.03.121

Hoffmann, I. (2002). *Biodiversity management in west african pastoral and agro-pastoral systems*. FAO. https://www.fao.org/4/y4586e/y4586e03.htm

Hogan, B. F., & Reyes, J. (2023). Downstream Human Rights Due Diligence : Informing Debate Through Insights from Business Practice. *Business and Human Rights Journal*, *8*(3), 434-440. https://doi.org/10.1017/bhj.2023.27

Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries : Moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, *11*(1), 1-18. https://doi.org/10.1177/146499341001100101

Igalens, J., Déjean, F., & Akremi, A. E. (2008). L'influence des systèmes économiques sur la notation sociétale. *Revue française de gestion*, *183*(3), 135-155. https://doi.org/10.3166/rfg.183.135-155

Inter-réseaux. (2001). Quels défis pour les OP des filières agricoles? *Grain de sel*, *17*, 17-18. https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GDS_17_-_Quels_defis_pour_les_OP_des_filieres_agricoles.pdf

ISO/TC 207/SC 1. (2015). *ISO 14001:2015*. https://www.iso.org/fr/standard/60857.html

Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 32-61. https://doi.org/10.1111/ijmr.12112

Jenkins, R. (2001, avril). *Corporate Codes of Conduct Self-Regulation in a Global Economy*. United Nations Research Institute for Social Development.

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, *20*(2), 404-437. https://doi.org/10.2307/258852

Jørgensen, M. S., & Milanez, B. (2017). Downstream management practices of transnational companies in institutionally vulnerable countries : Export and use of hazardous products. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1095-1104. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.060

Julien, M. (2013). Code de conduite. In N. Postel & R. Sobel (Éds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (p. 48-52). Presses universitaires du Septentrion. https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6597

Jung, J., Herbohn, K., & Clarkson, P. (2018). Carbon Risk, Carbon Risk Awareness and the Cost of Debt Financing. *Journal of Business Ethics*, *150*(4), 1151-1171. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3207-6

Ka, A. (2025). Aspects symboliques et usages sociaux du lait et des produits laitiers chez les pasteurs peuls du Sahel sénégalais. *Anthropozoologica*, *60*(8), 103-113. https://doi.org/10.5252/anthropozoologica2025v60a8

Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, *75*(4), en ligne, https://shorinjiryu-hombu.com/wp-content/uploads/2017/06/Kaku-The-path-of-kyosei.-1997.pdf

Khojastehpour, M., & Saleh, M. A. (2019). The effect of CSR commitment on firms' level of internationalization. *Social Responsibility Journal*, *16*(8), 1415-1432. https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2019-0071

King, B. G. (2011). The Tactical Disruptiveness of Social Movements. *Oxford University Press*, *58*(4), 491-517.

Kolk, A., Kourula, A., & Pisani, N. (2017). Multinational Enterprises and the Sustainable Development Goals : What do we know and how to proceed? *Transnational Corporations*, *24*, 9-32. https://doi.org/10.18356/6f5fab5e-en

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, *19*(2), 119-125. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity : The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, *24*(1), 64. https://doi.org/10.2307/259037

Kuada, J., & Hinson, R. E. (2012). Corporate social responsibility (CSR) practices of foreign and local companies in Ghana. *Thunderbird International Business Review*, *54*(4), 521-536. https://doi.org/10.1002/tie.21481

Kytle, B., & Ruggie, J. G. (2005). *Corporate Social Responsibility as Risk Management* (Working paper No. 10; p. 21). Harvard Kennedy School.

Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures : A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, *39*(2), 304-325. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339

Laurance, W. F., Koh, L. P., Butler, R., Sodhi, N. S., Bradshaw, C. J. A., Neidel, J. D., Consunji, H., & Mateo Vega, J. (2010). Improving the Performance of the Roundtable on Sustainable Palm Oil for Nature Conservation. *Conservation Biology*, *24*(2), 377-381. https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2010.01448.x

Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Éds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd éd., p. 215-254). Sage. https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7

Lazishvili, T. (2015). Corporate Social Responsibility Double Standards of CSR (Two Case Studies). *Journal in Humanities*, *4*(1), 25-29. https://jh.ibsu.edu.ge/jms/index.php/SJH/article/download/304/320

Locke, R. M., Qin, F., & Brause, A. (2007). Does Monitoring Improve Labor Standards ? Lessons from Nike. *ILR Review*, *61*(1), 3-31. https://doi.org/10.1177/001979390706100101

Madududu, P., Jourdain, D., Tran, D., Degieter, M., Karuaihe, S., Ntuli, H., & De Steur, H. (2024). Consumers' willingness-to-pay for dairy and plant-based milk alternatives towards sustainable dairy : A scoping review. *Sustainable Production and Consumption*, *51*, 261-277. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.09.010

Mahon, J. F., & McGowan, R. A. (1991). Searching for the common good : A process-oriented approach. *Business Horizons*, *34*(4), 79-86. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90010-S

Marín-Vinuesa, L. M., Scarpellini, S., Portillo-Tarragona, P., & Moneva, J. M. (2020). The Impact of Eco-Innovation on Performance Through the Measurement of Financial Resources and Green Patents. *Organization & Environment*, *33*(2), 285-310. https://doi.org/10.1177/1086026618819103

Martos-Pedrero, A., Jiménez-Castillo, D., Ferrón-Vílchez, V., & Cortés-García, F. J. (2023). Corporate social responsibility and export performance under stakeholder view : The mediation

of innovation and the moderation of the legal form. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(1), 248-266. https://doi.org/10.1002/csr.2352

Mathieu, L. (2002). Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux. *Revue française de science politique*, *52*(1), p.75-100.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship : Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, *30*(1), 166-179. https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *33*(2), 404-424. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458

Mboup, M. (2019). *La distribution alimentaire à Dakar face aux défis de l'urbanisation et de la métropolisation. De l'ancrage des petits commerces de proximité et de détail à l'émergence des supermarchés Auchan ?* Mémoire de master 2 en géographie, Sorbonne Université.

Mboup, M. (2024). La nouvelle recomposition de l'espace commercial de Dakar (Sénégal) aux prismes des enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises : Le cas d'Auchan. *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, *83*, 35-52.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, *18*(S1), 15-30. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%253C15::AID-SMJ916%253E3.0.CO;2-1

McGoey, L., Thiel, D., & West, R. (2018). Le philanthrocapitalisme et les « crimes des dominants ». *Politix*, *121*(1), 29-54. https://doi.org/10.3917/pox.121.0029

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, *26*(1), 117-127. https://doi.org/10.2307/259398

Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *IEEE Engineering Management Review*, *34*(3), 1-21. https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261390

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principles of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886. https://www.pdcnet.org/iabsproc/content/iabsproc_1997_0008_0717_0727

North, D. C. (1991). Institutions. Journal of Economic Perspectives, 5(1), 97-112. https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97

Owen, J. R., & Kemp, D. (2013). Social licence and mining : A critical perspective. Resources Policy, 38(1), 29-35. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.016

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, 80-111.

Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdz, W. (2013). Conformance and Deviance : Company Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility Reporting. Business Strategy and the Environment, 22(6), 357-373. https://doi.org/10.1002/bse.1743

Perrini, F. (2007). The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Academy of Management Perspectives, 21(3), 107-109. https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421249

Perrin-Joly, C. (2010). De la recherche salariée en France : Lien de subordination et liberté de la recherche. SociologieS. https://doi.org/10.4000/sociologies.3380

Pinaud, S. (2016). Genèse et fragilité de l'aide alimentaire. In S. Naulin & P. Steiner (Éds.), La Solidarité à distance : Quand le don passe par les organisations (p. 49-81). Presses universitaires du Midi. https://doi.org/10.4000/books.pumi.8343

Pinaud, S. (2018). Économie politique de la poudre de lait en Afrique de l'Ouest. Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques, en ligne, https://doi.org/10.4000/tc.8832

Porter, M. E. (1996). What is strategy. Published November, 74(6), 61-78

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 23(5), 78-94. https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006

Purseigle, F. (2005). Le monde paysan et les sources chrétiennes de la solidarité internationale. In E. Agrikoliansky, O. Fillieule, & N. Mayer (Éds.), L'altermondialisme en France : La longue histoire d'une nouvelle cause (Flammarion, p. 75-107). https://sciencespo.hal.science/hal-03397462

Quairel, F. (2013). Reporting. In N. Postel & R. Sobel (Éds.), Dictionnaire critique de la RSE (p. 409-415). Presses universitaires du Septentrion. https://doi.org/10.4000/books.septentrion.6733

Quairel, F., & Capron, M. (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : Mise en perspective, enjeux et limites. Revue Française de Socio-Économie, 11(1), 125-144. https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125

Rana Mohsin, A., Muhammad Irfan, A., Ahmed, S., Anuar Shah Bali, M., & Noor Ahmed, B. (2019). The Impact of CSR Practices of MNCS on Dairy Industry in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 9(2), 638-648. https://doi.org/10.35940/ijitee.B6563.129219

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. American Journal of Sociology, 108(4), 795-843. https://doi.org/10.1086/367917

Repplinger, M. (2015). La grève du lait de 2009 : Une révolte de l'éleveur modernisé contre les pouvoirs professionnels. Histoire & Sociétés Rurales, 44(2), 111-140. https://doi.org/10.3917/hsr.044.0111

Rouchi, C. (2018). Une thèse CIFRE en collectivité territoriale : Concilier la recherche et l'action ? Carnets de géographes, en ligne, 11, https://doi.org/10.4000/cdg.1523

Roullaud, É. (2010). La grève « européenne » du lait de 2009 : Réorganisation des forces syndicales sur fond de forte dérégulation du secteur. Savoir/Agir, 12(2), 111-116. https://doi.org/10.3917/sava.012.0111

Roullaud, É. (2013). La Confédération Paysanne à la lumière de ses positionnements face aux réformes de la PAC (1991-2003). In L. Jalabert & C. Patillon (Éds.), Mouvements paysans face à la politique agricole commune et à la mondialisation (1957-2011) (p. 97-108). Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.26114

Rubinstein, M. (2006). Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Revue d'économie industrielle, 113, 83-105. https://doi.org/10.4000/rei.295

Ruggie, J. G. (2004). Reconstituting the Global Public Domain—Issues, Actors, and Practices. European Journal of International Relations, 10(4), 499-531. https://doi.org/10.1177/1354066104047847

Scalet, S., & Kelly, T. F. (2010). CSR Rating Agencies : What is Their Global Impact? Journal of Business Ethics, 94(1), 69-88. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0250-6

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2012). The New Political Role of Business in a Globalized World—A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. In H. Corsten & S. Roth (Éds.), Nachhaltigkeit : Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung (p. 15-50). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3746-9_2

Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. Transnational Corporations, 24(3), 33-47. https://doi.org/10.18356/cfb5b8b6-en

Schurman, R. (2004). Fighting "Frankenfoods" : Industry opportunity structures and the efficacy of the anti-biotech movement in Western Europe. Social problems, 51(2), 243-268. https://academic.oup.com/socpro/article-abstract/51/2/243/1663305

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production, 16(15), 1699-1710. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Short, J. L., Toffel, M. W., & Hugill, A. R. (2020). Improving Working Conditions in Global Supply Chains : The Role of Institutional Environments and Monitoring Program Design. ILR Review, 73(4), 873-912. https://doi.org/10.1177/0019793920916181

Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals : An empirical analysis informed by legitimacy theory. Journal of Cleaner Production, 292, en ligne, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125962

Smit, L., Mccorquodale, R., Neely, S., & Holly, G. (2020). Human rights due diligence in global supply chains : Evidence of corporate practices to inform a legal standard. The International Journal of Human Rights, 25(6), 1-29. https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1799196

Stigler, G. J. (1971). The Theory of Economic Regulation. The Bell Journal of Economics and Management Science, 2(1), 3-21. https://doi.org/10.2307/3003160

Strand, V., Lotfi, M., Flynn, A., & Walker, H. (2024). A systematic literature review of modern slavery in supply chain management : State of the art, framework development and research opportunities. Journal of Cleaner Production, 435, en ligne. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140301

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. The Academy of Management Review, 20(3), 571-611. https://doi.org/10.2307/258788

The Federal Ministry of Food and Agriculture. (2023). Key component on the path towards futureproof animal husbandry. Federal Ministry of Food and Agriculture, Food and Regional Identity.

Timmer, M. P., Erumban, A. A., Los, B., Stehrer, R., & De Vries, G. J. (2014). Slicing Up Global Value Chains. Journal of Economic Perspectives, 28(2), 99-118. https://doi.org/10.1257/jep.28.2.99

Treves, V. (2024). Comment renforcer la gestion par l'État des transitions agroécologiques ? Analyse et reconception des plans français de réduction des pesticides (2007-2023) [Thèse de doctorat]. Université Paris-Saclay.

Vatin, F. (1996). Le Lait et la raison marchande. Presses universitaires de Rennes.

Vaughan, Y. (2024). Preventing Modern Slavery Through Corporate Social Responsibility Disclosure : An Analysis of the U.S. Hospitality and Tourism Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 65(1), 120-135. https://doi.org/10.1177/19389655231182082

Vercher, C., Palpacuer, F., & Petit, S. C. (2011). Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur. Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 9, en ligne. https://doi.org/10.4000/regulation.9259

Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Éds.), The Oxford handbook of corporate social responsibility (en ligne). Oxford Academic.

Vogel, D. (2006). Des entreprises responsables? Les limites de la vertu. Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, 2(3), 18-18. https://shs.cairn.info/article/GDSH_002_0018?tab=texte-integral

Wan, X., Pan, F., Liu, C., Zhao, J., & Li, C. (2024). The Impact of Profitability Sustainability on Innovation in Dairy Companies : The Multiple Moderating Effects of Corporate Social Responsibility. Sustainability, 16(14), 1-26. https://doi.org/10.3390/su16145935

Weaver, G. R., & Agle, B. R. (2002). Religiosity and Ethical Behavior in Organizations : A Symbolic Interactionist Perspective. The Academy of Management Review, 27(1), 77-97. https://doi.org/10.2307/4134370

Weber, K., Heinze, K. L., & DeSoucey, M. (2008). Forage for Thought : Mobilizing Codes in the Movement for Grass-fed Meat and Dairy Products. Administrative Science Quarterly, 53(3), 529-567. https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.529

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility : A company-level measurement approach for CSR. European Management Journal, 26(4), 247-261. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006

Westerholz, H. K., & Höhler, J. (2022). Corporate social responsibility reporting in the food industry—Comparison of co-operatives and investor-owned dairies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(1), 211-222. https://doi.org/10.1002/csr.2197

Whelan, G. (2012). The Political Perspective of Corporate Social Responsibility : A Critical Research Agenda. Business Ethics Quarterly, 22(4), 709-737. https://doi.org/10.5840/beq201222445

Yang, R. (2022). What do we learn from ratings about corporate social responsibility? New evidence of uninformative ratings. Journal of Financial Intermediation, 52, 18-37. https://doi.org/10.1016/j.jfi.2022.100994

Young, S. L., & Makhija, M. V. (2014). Firms' corporate social responsibility behavior : An integration of institutional and profit maximization approaches. Journal of International Business Studies, 45(6), 670-698. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.29

Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China : Pressures, practices and performance. International Journal of Operations & Production Management, 25(5), 449-468. https://doi.org/10.1108/01443570510593148

ANNEXES

Annexe 1 : Formulaire de consentement utilisé lors des entretiens

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Contexte et objectifs de la recherche :

Fanny LASHCARI effectue une thèse au Cirad portant sur les stratégies RSE des firmes laitières françaises et européennes, tout particulièrement au regard de leurs actions tournées vers les pays d'Afrique. En France, la thèse cherchera à comprendre la stratégie RSE du CNIEL et les stratégies RSE des firmes laitières. En Afrique, la thèse étudiera les initiatives visant à favoriser le développement de filières laitières locales. La thèse est cofinancée par le CNIEL et le Cirad. Fanny LASHCARI réalise ce travail de recherche sous la direction de ses encadrants, Ronan LE VELLY (Institut Agro Montpellier), Guillaume DUTEURTRE et Christian CORNIAUX (Cirad).

Réalisation, retranscription et analyse de l'entretien :

Cet entretien a été réalisé par Fanny LASHCARI le …….. et a été enregistré.

L'entretien donnera lieu à la rédaction d'un compte-rendu synthétique, incluant la retranscription de verbatim. Ce compte-rendu est confidentiel : seuls Fanny LASHCARI et ses encadrants susnommés pourront y accéder.

Le contenu du compte-rendu sera mobilisé pour une analyse qui sera réalisée par Fanny LASHCARI, avec l'aide de ses encadrants susnommés. Cette analyse donnera lieu à l'écriture d'une thèse non confidentielle, et de communications et articles scientifiques. Les personnes y seront systématiquement anonymisées, identifiées uniquement par leur fonction. Les organisations pourront quant à elles être identifiées dans ces documents.

Fanny LASHCARI s'engage à transmettre à la personne enquêtée les résultats de cette analyse afin que cette dernière puisse vérifier que les passages qui la concernent ou concernent son organisation ne font pas l'objet d'erreurs factuelles ou d'interprétations erronées.

Merci de cocher chaque case :

1. Je confirme avoir lu et compris l'information ci-dessus. ☐
2. Je comprends que la participation est entièrement basée sur le volontariat et que je suis libre d'arrêter l'entretien à tout moment, sans avoir à fournir de raison. ☐
3. Je donne mon consentement à l'enregistrement, retranscription et analyse de cet entretien, selon les conditions précisées ci-dessus. ☐
4. Je donne mon consentement à l'utilisation éventuelle mais totalement anonyme de certaines citations de l'entretien dans un rapport ou dans une publication scientifique. ☐

Signature (Participant)	Signature (Investigateur)
Date	Date
Nom	Nom

Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés au cours la thèse

Poste	Structure	Age	Date	Lieu	Durée
Responsable affaires économiques	ATLA	30	08/03/2022	Maison du Lait -Paris	1h40
Cheffe de service veille Documentaire	Cniel	45	08/03/2022	Maison du Lait - Paris	1h40
Directrice des relations extérieures à l'époque des faits	Cniel	35	6 et 11 avril 2022	Visio	2h03
Chargée de mission veilleuse documentaliste	Cniel	35	20/04/2022	Maison du Lait - Paris	0h47
Responsable hygiène - sanitaire export	ATLA	50	20/04/2022	Visio	0h54
Cheffe de projets senior	Transitions DD	30	20/04/2022	Agence Transitions DD	1h04
Responsable RSE	Cniel	50	19 et 27 avril 2022	Maison du Lait - Paris + Visio	1h12 + 0h29
Cheffe de projet communication « corporate »	Cniel	27	21/04/2022	Maison du Lait - Paris	1h06
Directrice communication international	Cniel	35	22/04/2022	Maison du Lait - Paris	1h
Directeur de la prospective économique	Cniel	56	25/04/2022	Maison du Lait - Paris	2h39
Responsable développement durablelait	Danone	35	25/04/2022	Visio	0h50
Responsable juridique et des relations institutionnelles	FNPL	50	25/04/2022	Maison du Lait - Paris	1h13
Directrice associée de l'agence de conseil Transitions DD	Transitions DD	50	26/04/2022	Visio	0h55

Responsable RSE	Sodiaal	32	26/04/2022	La coopération agricole	1h14
Directeur marketing et communication	Cniel	50	27/04/2022	Visio	0h55
Responsable RSE Auchan Sénégal	Auchan Sn	25	01/05/2022 et 11/2023	Présentiel	1h +1h
Directrice de l'agence de communication	Agence de communication Mccann Dakar	45	01/05/2022	Présentiel	1h
Directeur commercial	Agence de communication Mccann Dakar	30	01/05/2022	Présentiel	1h
Directrice des affaires publiques	Cniel	50	20/05/2022	Présentiel	2h12
Directeur général de la Fnil à l'époque des faits	Fnil	62	24/05/2022	Viso	2h36
Responsable des études	Cniel	60	24 et 31 mai 2022	Présentiel	0h46 + 1h08
Ancienne vice-présidente & Cniel pôle environnement	FNPL & Cniel	50 & 40	31/05/2022	Présentiel	1h10
Responsable QHSE	La Coopération laitière	30	01/06/2022	Présentiel	1h00
Responsable de OCHA	Cniel	45	08/06/2022	Visio	1h15
Animatrice AFDI Normandie	AFDI Normandie	45	06/07/2022	Visio	1h16
Responsable de production	Agrial	55	07/07/2022	Visio	1h15
Président de l'ONG Guinée 44 et ancien coopérateur laitier	Ancien Terrena / ONG	63	17/07/2022	Visio	1h41
Responsables achats	Bel	40	01/09/2022	Visio	1h

Responsable compliance	Agrial	40	03/11/2022	Visio	1h15
Responsable plaidoyer	Oxfam Belgique	28	12/01/2023	Visio	1h15
Responsable partenaires locaux	Oxfam Belgique	35	12/01/2023	Visio	1h15
Ingénieur production laitière	Savencia	40	10/03/2023	Rencontres Lait Tunisie	3h
Directrice Générale du Cniel	Cniel	45	01/09/2023	Visio	1h
Responsable RS à l'époque des faits	Cniel	35	01/09/2023	Visio	1h
Responsables des franchisés Candia	Sodiaal	40	01/09/2023	Visio	1h +1h
Ingénieur agronome	Gret	55	01/09/2023	Téléphone	1h
Chercheur	CIRAD	55	01/10/2023	Présentiel	1h
Directeur technique franchisés	Sodiaal	50	01/10/2023	Visio	0h45
Chargé de mission Oxfam Belgique	Oxfam Belgique	45	13/10/2023	Visio	1h
Ancien commercial export	Glanbia et Hochwald	65	18/10/2023	Présentiel	1h47
Responsable du plaidoyer à l'APESS	APESS	45	19/10/2023	Visio	0h57
Agriculteur urbain Fatick - SG de la coopérative des éleveurs de Fatick		65	25/10/2023	Présentiel	1h00
Agriculteur rural Fatick	-	45	25/10/2023	Présentiel	1h00
Responsable collecte Kirène	Kirène	40	27/10/2023	Présentiel	1h00
Chef de village de Lewane	-	80	30/10/2023	Présentiel	1h00

Superviseur de la collecte	KSDE (LDB)	62	30/10/2023	Présentiel	0h40
DG, comptable, directeur technique, responsable de collecte	Laiterie Diarry	28	31/10/2023	Présentiel	1h30
Directeur général de KSDE	KSDE (LDB)	35	01/11/2023	Présentiel	1h00
Gérant du centre de collecte de Niassante	Enda Energie	28	01/11/2023	Présentiel	1h00
Président de la coopérative de Niassante / Président de Pôle		65	01/11/2023	Présentiel	2h00
Secrétaire Général	Laiterie du Berger	50	06/11/2023	Présentiel	1h10
Président RSE Sénégal	Entreprise de conseil - RSE Sénégal	55	07/11/2023	Visio	1h00
Responsable de la collecte / Commercial	Laiterie du Berger	25	07/11/2023	Présentiel	1h30
Responsable marketing	Laiterie du Berger	30	08/11/2023	Présentiel	1h00
Gestionnaire des financements	Laiterie du Berger	35	08/11/2023	Visio	1h00
Ancien comptable de Fappo	Ferme Fappo	50	09/11/2023	Téléphone	0h40
Doctorant PPZS ayant fait sa thèse sur Kirène	PPZS	30	10/11/2023	Présentiel	1h00
Directrice CFSI	CFSI	60	01/03/2024	Présentiel	1h
Ancien directeur zone Afrique	AFD	60	01/02/2025	Visio	1h
Directeur plaidoyer	CFSI	64	01/04/2025	Visio	2h
Président de l'APLI et VP FaireFrance	APLI / FaireFrance	35	01/04/2025	Téléphone	1h

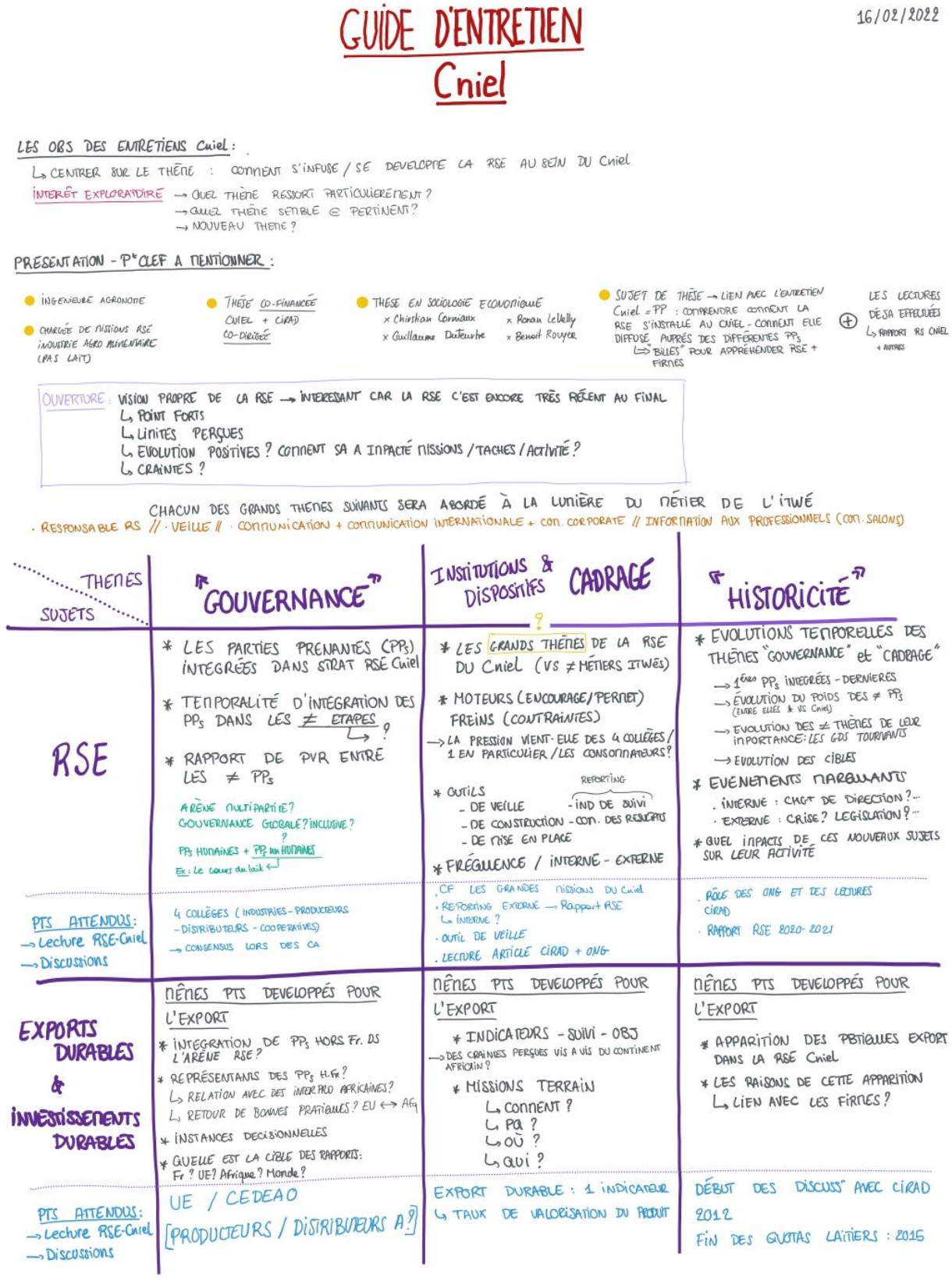
Responsable plaidoyer Oxfam Afrique de l'Ouest à l'époque des faits	Oxfam Afrique de l'Ouest	-	01/06/2025	Visio	1h15

Annexe 3 : Liste des discussions réalisées au cours la thèse

Poste	Structure	Date
Administrateur Coopérative Terrena &Eleveur Laitier	Coopérative - Terrena	01/03/2022
Président de guinée 44	Coopérative	01/03/2022
Directeur des relations extérieures et du développement durable	Coopérative - Sodiaal	01/03/2022
Responsable RSE du groupe Sodiaal	Coopérative - Sodiaal	01/03/2022
Responsable RSE du groupe Lactalis	Lactalis	01/03/2022
Responsable développement durable Lait	Danone	01/03/2022
Directeur pôle Marketing et communication	Cniel	01/03/2022
Administrateur du Cniel – coopérative Agrial	AFDI	01/03/2022
Éleveur laitier	Coopérative Agrial	01/03/2022
Premier vice-président de la FNPL Président du collège des producteurs	FNPL	01/03/2022
Responsable QHSE - La coopération agricole laitière	Cniel	01/03/2022
Cheffe de projet Aval	La prospérité fermière - Ingredia	01/03/2022
Cheffe de projet Amont	La prospérité fermière - Ingredia	01/03/2022
Directeur projet coopératif	La prospérité fermière - Ingredia	01/03/2022
Cheffe de projet communication corporate	Cniel	01/03/2022
Vice-président	Coopérative fromagère Ermitage	01/03/2022
Administrateur de la FNPL	FNPL	01/03/2022
Responsable des études	Cniel	01/03/2022
Directeur	CRIEL Bretagne	01/03/2022

Directeur	CRIEL Alpes - Massif central	01/03/2022
Membre de l'AFDI – Loire	Membre de l'AFDI Loire FNPL	01/03/2022
Cheffe de projet senior	Transition DD	01/03/2022
Directeur Général de la Fnil	FNIL	01/03/2022
Pôle Prospectives – Equipe Veille	Cniel	01/03/2022
Commission Export (Politique)	ATLA	01/03/2022
Commission Export (Saniataire)	ATLA	01/03/2022
Président du magasin produits laitiers à New-York	Coopérative Isigny Ste Mère	01/03/2022
Directrice du Cniel	Cniel	01/03/2022
Directeur	CRIEL Normandie	01/03/2022
Membre du Copil RS	Éleveur laitier	01/03/2022
Directrice de la coopération laitière	Coopérative	01/03/2022
Directrice RSE	Savencia	01/03/2022
Président de l'UMPBL et membre du ROPPA	UMPLB et ROPPA	08/03/2023
Vendeur de Lait Fatick ville	-	25/10/2023
Vendeurs dans le marché de Fatick	-	25/10/2023
Eleveurs de Niassante	-	25/10/2023
Ancien comptable de la ferme FAPPO	Ferme FAPPO (Dakar)	28/10/2023
Anthropologue du lait	Université de Cheikh Anta Diop	28/10/2023
Chef de village de Niarry	-	30/10/2023
Président de la coopérative des Eleveurs de Dagana	KSDE (LDB)	30/10/2023
Directeur technique	La laiterie Le berger (Casamance)	01/03/2024
Consultant Agronome – spécialiste Nigéria	Gret	13/03/2024

Annexe 4 : Grille d'entretien utilisée pour les premiers entretiens de la thèse



GUIDE D'ENTRETIEN
Cniel

16/02/2022

LES OBS DES ENTRETIENS Cniel :
↳ CENTRER SUR LE THÈME : COMMENT S'INFUSE / SE DEVELOPPE LA RSE AU SEIN DU Cniel
INTÉRÊT EXPLORATOIRE → QUEL THÈME RESSORT PARTICULIÈREMENT ?
→ QUEL THÈME SEMBLE ∈ PERTINENT ?
→ NOUVEAU THÈME ?

PRESENTATION - P°CLEF A MENTIONNER :
- INGENIEURE AGRONOME
- CHARGÉE DE MISSIONS RSE INDUSTRIE AGRO ALIMENTAIRE (PAS LAIT)
- THÈSE CO-FINANCÉE Cniel + CIRAD CO-DIRIGÉE
- THÈSE EN SOCIOLOGIE ECONOMIQUE × Chirstian Corniaux × Ronan LeVelly × Guillaume Duteurtre × Benoit Rouyer
- SUJET DE THÈSE → LIEN AVEC L'ENTRETIEN Cniel = PP : COMPRENDRE COMMENT LA RSE S'INSTALLE AU Cniel - COMMENT ELLE DIFFUSE AUPRÈS DES DIFFÉRENTES PPs ↳ "BILLES" POUR APPRÉHENDER RSE + FIRMES
- ⊕ LES LECTURES DÉJÀ EFFECTUÉES ↳ RAPPORT RS Cniel + AUTRES

OUVERTURE : VISION PROPRE DE LA RSE → INTÉRESSANT CAR LA RSE C'EST ENCORE TRÈS FLÉCENT AU FINAL
↳ POINT FORTS
↳ LIMITES PERÇUES
↳ EVOLUTION POSITIVES ? COMMENT SA A IMPACTÉ MISSIONS / TACHES / ACTIVITÉ ?
↳ CRAINTES ?

CHACUN DES GRANDS THEMES SUIVANTS SERA ABORDÉ À LA LUMIÈRE DU MÉTIER DE L'ITWÉ
· RESPONSABLE RS // · VEILLE // · COMMUNICATION + COMMUNICATION INTERNATIONALE + COM. CORPORATE // INFORMATION AUX PROFESSIONNELS (COM. SALONS)

THEMES / SUJETS	GOUVERNANCE	INSTITUTIONS & DISPOSITIFS CADRAGE ?	HISTORICITÉ
RSE	* LES PARTIES PRENANTES (PPs) INTEGRÉES DANS STRAT RSE Cniel * TEMPORALITÉ D'INTÉGRATION DES PPs DANS LES ≠ ETAPES ↳ ? * RAPPORT DE PVR ENTRE LES ≠ PPs ARÈNE MULTIPARTIE ? GOUVERNANCE GLOBALE ? INCLUSIVE ? PPs HUMAINES + PPs non HUMAINES Ex : Le cours du lait	* LES GRANDS THÈMES DE LA RSE DU Cniel (VS ≠ MÉTIERS ITWÉS) * MOTEURS (ENCOURAGE/PERMET) FREINS (CONTRAINTES) → LA PRESSION VIENT-ELLE DES 4 COLLÈGES / 1 EN PARTICULIER / LES CONSOMMATEURS ? * OUTILS (REPORTING) - DE VEILLE - IND DE SUIVI - DE CONSTRUCTION - COM. DES RESULTATS - DE MISE EN PLACE * FRÉQUENCE / INTERNE - EXTERNE	* EVOLUTIONS TEMPORELLES DES THÈMES "GOUVERNANCE" et "CADRAGE" → 1ères PPs INTEGRÉES - DERNIÈRES → ÉVOLUTION DU POIDS DES ≠ PPs (ENTRE ELLES & VS Cniel) → EVOLUTION DES ≠ THÈMES DE LEUR IMPORTANCE : LES GDS TOURNANTS → EVOLUTION DES CIBLES * EVENEMENTS MARQUANTS . INTERNE : CHGT DE DIRECTION ?... . EXTERNE : CRISE ? LEGISLATION ?... * QUEL IMPACTS DE CES NOUVEAUX SUJETS SUR LEUR ACTIVITÉ
PTS ATTENDUS : → Lecture RSE-Cniel → Discussions	4 COLLÈGES (INDUSTRIES - PRODUCTEURS - DISTRIBUTEURS - COOPERATIVES) → CONSENSUS LORS DES CA	. CF LES GRANDES MISSIONS DU Cniel . REPORTING EXTERNE → Rapport RSE ↳ INTERNE ? . OUTIL DE VEILLE . LECTURE ARTICLE CIRAD + ONG	. RÔLE DES ONG ET DES LECTURES CIRAD . RAPPORT RSE 2020-2021
EXPORTS DURABLES & INVESTISSEMENTS DURABLES	NÊNES PTS DEVELOPPÉS POUR L'EXPORT * INTÉGRATION DE PPs HORS Fr. DS L'ARÈNE RSE ? * REPRÉSENTANTS DES PPs H.Fr ? ↳ RELATION AVEC DES INTERPRO AFRICAINES ? ↳ RETOUR DE BONNES PRATIQUES ? EU ↔ AFq * INSTANCES DECISIONNELLES * QUELLE EST LA CIBLE DES RAPPORTS : Fr ? UE ? Afrique ? Monde ?	NÊNES PTS DEVELOPPÉS POUR L'EXPORT * INDICATEURS - SUIVI - OBJ → DES CRAINTES PERÇUES VIS A VIS DU CONTINENT AFRICAIN ? * MISSIONS TERRAIN ↳ COMMENT ? ↳ PQ ? ↳ OÙ ? ↳ QUI ?	NÊNES PTS DEVELOPPÉS POUR L'EXPORT * APPARITION DES PBTIQUES EXPORT DANS LA RSE Cniel * LES RAISONS DE CETTE APPARITION ↳ LIEN AVEC LES FIRMES ?
PTS ATTENDUS : → Lecture RSE-Cniel → Discussions	UE / CEDEAO [PRODUCTEURS / DISTRIBUTEURS A ?]	EXPORT DURABLE : 1 INDICATEUR ↳ TAUX DE VALORISATION DU PRODUIT	DÉBUT DES DISCUSS° AVEC CIRAD 2012 FIN DES QUOTAS LAITIERS : 2015

Annexe 5 : Liste des observations terrain réalisées lors de la thèse

- **Observations relatives à ma mission parisienne (25/02/2022 au 08/03/2022) :**

Type	Acteurs en présence	Date	Lieu	Durée
Observations sur le stand de la filière laitière et discussions avec les professionnels	Professionnels laitiers (coopératifs, privés et éleveurs)	-	SIA 2022 (Parc des Expositions - Paris)	5j
Observations des divers stands laitiers publics du salon	Stands publics des différents industriels laitiers présents au SIA	-	SIA 2022 (Parc des Expositions - Paris)	4j
Moment d'échange et de convivialité sur le stand du Cniel : Présentation de la démarche RS du Cniel	Professionnels du Cniel, professionnels laitiers, ONG, syndicats laitiers majoritaires, membres de cabinet de conseil	-	SIA 2022 (Parc des Expositions - Paris)	2h
Observations à la *Maison du lait* et discussions avec les professionnels et film de la "Conjoncture laitière du Cniel" du mois de mars	Salariés du Cniel	-	Maison du Lait (12ème arrondissement - Paris)	5j

- **Observations relatives à ma première mission au Sénégal (01/05/2022 au 13/05/2022)**

Type	Acteurs en présence	Date	Lieu	Durée
Visites de magasins Auchan au Sénégal	-	-	Dakar et Saint Louis (Sénégal)	-
Observations des territoires de brousse où vivent ou traversent les troupeaux pendant la transhumance	Acteurs académiques (Cirad et PPZS), Troupeaux et Pasteurs	02/05/2022	Richard-Toll (Sénégal)	5h
Viste de l'usine de *La Laiterie du Berger*	Salariés de la LDB	03/05/2022	Richard-Toll (Sénégal)	2h

Visite de mini laiterie "Plateforme solaire de Tatki	Ingénieur agroalimentaire, techniciens, gardien, acteurs académiques (Cirad)	04/05/2022	Tatki (Sénégal)	2h
Visite de centre de collecte	Techniciens, collecteurs, acteurs académiques (Cirad)	05/05/2022	Niassante (Sénégal)	1h

- **Observations relatives au ma deuxième mission au Sénégal (23/10/23 au 10/11/23) :**

Type	**Acteurs en présence**	**Date**	**Lieu**	**Durée**
Viste d'élevage agropastoral anciennement collecté par Kirène	Agro pasteurs (2) et acteurs académiques (3)	23/10/2023	Fatick (Sénégal)	1h30
Visite de l'ancienne base de collecte laitière de Fatick	Acteurs académiques (chercheurs Cirad et PPZS) (4)	23/10/2023	Fatick (Sénégal)	1h
Traite du soir	Eleveurs et éleveuses, secrétaire général de la coopérative de Fatick	23/10/2023	Fatick (Sénégal)	2h
Marché de ville	Vendeurs de lait en poudre, de poudre MGV et de lait frais	23/10/2023	Gandjai (Sénégal)	2h
Observations d'interactions marchandes au niveau de points de vente de lait en poudre et de poudre MGV	Vendeurs et acheteurs	24/10/2023	Fatick (Sénégal)	0h30
Marché au bétail (la Louma)	Vendeurs de lait en poudre et de lait frais	24/10/2023	Niassante (Sénégal)	2h
Réunion d'acteurs autour de la filière lait à Fatick - dans le cadre du projet CGIAR - AgroEcology	15 acteurs : Acteurs académiques, ONG, coopérative d'éleveurs, réseau multi-parties prenantes autour de l'élevage	26/10/2023	Conseil départemental de Fatick (Sénégal)	4h
Visites de magasins Auchan au Sénégal	Observation des produits vendus	-	Dakar et Saint Louis (Sénégal)	-
Visite de la laiterie Diarry	DG de la laiterie, comptable et responsable de la collecte	02/11/2023	Saint Louis (Sénégal)	2h

- **Observations satellites – ayant eu lieu à différents moments de la thèse :**

Type	Acteurs en présence	Date	Lieu	Durée
Salon international de l'élevage (SPACE) : **-** Suivi d'acteurs militants dans leur stratégie de sensibilisation des acteurs laitiers **-**Conférence par Guinée 44, AFDI Normandie et présence du Cniel : *Les Interdépendances laitières entre le Grand Ouest et l'Afrique de l'Ouest : enjeux des filières et interconnexions*	***(Salon ouvert au public)*** Professionnels laitiers, membres de l'interprofession laitière, ONG (Guinée 44 et Afdi Normandie)	Sept-22	Parc des Expositions - Rennes	3j
Salon International de l'agriculture (SIA) éditions 2023 : - Présentation du travail de *benchmark* devant les acteurs de la filière laitière et de l'interprofession laitière française - Participation au stand Cirad - Observations des stands des industriels laitiers et des revendications RSE affichées	***(Salon ouvert au public)*** Professionnels laitiers français, membres de l'interprofession laitière française, Stands de transformateurs et de distributeurs français	Mars-22	Parc des Expositions - Paris	5j
Salon International de l'agriculture (SIA) édition 2024 & 2025 : **-** Participation au stand Cirad - Observations des stands des industriels laitiers et des revendications RSE affichées - Débat Cirad, Fondation Farm, AFDI et FNPL sur le site du Cniel : "*Débat : Pour le renforcement des filières laitières africaines : l'appui attendu de la*	***(Salon ouvert au public)*** Professionnels laitiers français, membres de l'interprofession laitière française, ONG, acteurs académiques, stands de transformateurs et de distributeurs français	Mars-23	Parc des Expositions - Paris	2j (x2)

coopération publique-privée" (février, 2025)				
Quatrièmes Rencontres Lait vecteur de Développement - Conférences scientifiques - Présentation de poster scientifique - Discussions avec l'AFDI Normandie et le RBM	***(Rencontres réservées aux professionnels et aux acteurs du monde de la recherche)*** Acteurs académiques (Cirad, Inrae, acteurs de la recherche d'institution du Sud), AFDI Normandie, OP laitières du Sud (RBM), président de l'Idèle, politiques tunisiens	Mars-23	Tunis (Tunisie)	3j
Réunion *N'exportons pas nos problèmes* : **-** Présentation de l'*Etude sur les Politiques commerciales et fiscales pour le développement des chaines de valeurs lait local en Afrique de l'Ouest (Cirad & Gret, 2023)* **-**Discussions stratégiques de mobilisation	***(Réunion privée)*** Acteurs militants (CFSI, AFDI, Elevage sans frontière, Oxfam Belgique), syndicats laitiers (APLI, Confédération paysanne), acteurs académiques et de développement (Cirad, Gret), membres de la filière laitière ouest-africaine (APESS)	Mars-24	Paris 9ème arrondissement	7h30
Salon international de l'agroalimentaire édition 2022 : - Conférences (« SIAL Talks") - Observations d'interactions marchandes entre *traders* et grossistes laitiers - Discussions	***(Réservé aux professionnels du secteur agroalimentaire)*** Acteurs de l'import - export (*Traders* européens, grossistes ouest-africains, industriels laitiers européens, etc.) acteurs académiques et professionnels laitiers (conférences)	Oct-22	Paris Nord Villepinte	5j

Salon international de l'agroalimentaire édition 2024 **-** Salon privés import-export Europe / Afrique	***(Réservé aux professionnels du secteur agroalimentaires)*** Professionnels laitiers industriels européens et africain, acteurs académiques, acteurs politiques	Oct-22	Paris Nord Villepinte	1j
Réunion de concertation « Export durable »	16 acteurs : membres du Cniel, représentants des collèges professionnels du Cniel (Fnil, FNPL, Coopération laitière), Cirad, ONG, APESS, LDB, Transition DD	Déc-22	Visio	2h
Réunion de concertation « Export durable »	12 acteurs : membres du Cniel, représentants des collèges professionnels du Cniel (Fnil, FNPL, Coopération laitière), Cirad, ONG, APESS, Transition DD	Sept-24	Visio	2h
Congrès Mondial du Lait organisé par la Fédération internationale laitière : - Conférences - Posters scientifiques - Discussions - Réunions stratégiques entre acteurs des filières laitières	***(Réservé aux professionnels du secteur agroalimentaires)*** Professionnels laitiers, acteurs académiques, acteurs des filières laitières d'Afrique de l'Ouest	15 au 18 octobre 2024	La Défense (Paris)	4j

Annexe 6 : Requête *aday* pour analyser l'impact médiatique de l'enjeu RS « Export durable »

Produits : (« poudre de lait européenne » OR « european milk powder » OR « poudre de lait » OR « lait en poudre » OR « produits laitiers » OR « dairy products » OR « Milk Powder » OR « Poudre MGV » OR « Poudre matière grasse végétale » OR « fat filled » OR « faux lait » OR « fake milk » OR (lait huile palme)d2 OR (re-fatted vegetable oil)d2) SAUF (infantile OR (infant milk)d2 OR chamelle OR camel))

AND

Pays importateurs : (Afrique OR Africa OR « Afrique de l'Ouest » OR « West Africa » OR Senegal OR Nigeria OR Mali OR Mauritanie OR Benin OR Burkina OR OR Gambie OR Ghana OR Guinée OR Guinea OR Niger OR Togo OR « Côte d'ivoire » OR « Ivory coast » OR Vietnam OR Algerie OR Algeria OR Tunisie OR Tunisia OR Maroc OR Egypt OR CEDEAO OR ECOWAS)

AND

Pays exportateurs : (Europe OR « Union Européenne » OR EU OR « European union » OR France Or Allemagne OR Germany OR Autriche Or Austria Or Belgique OR Belgium OR Danemark OR Denmark OR Irlande OR Ireland OR « Pays-bas » OR Nertherlands Or Pologne OR Poland OR Chine OR China OR « Nouvelle-Zélande » OR « New zealand » OR Malaisie OR Malaysia OR Singapour OR Singapore OR « Etats-Unis » OR « United States» OR Uruguay OR Argentin OR « Arabie Saoudite » OR « Saudi arabia » OR Jordan)

AND

Sujets : (« N'exportons pas nos problèmes » OR « Mon lait est local » OR « Milking the poor » OR « My Milk is Local » OR « consommer local » OR « local consumption » OR « dairy consumption » OR « demande locale » OR « local demand » OR « revenus laitiers » OR « dairy incomes » OR « Sécurité alimentaire » OR « Food Security » OR « Sécurité sanitaire » OR « Health security » OR « Souveraineté alimentaire » OR « Food sovereignty » OR « Autonomie alimentaire » OR autosuffisance OR « self-sufficiency » OR « Food self-sufficiency » OR « Food security » OR « Production locale » OR « Local production » OR « production laitière locale » Or « fresh milk production » OR « production laitière nationale » OR « National milk production » OR « Chaine de valeur du lait local » OR « raw milk production » OR « raw milk value chain » OR « local dairy value chain » OR « Local dairy production » OR « rural dairy farming » OR « éleveurs locaux » OR « Local farmers » OR « Local producers » OR « Milk producers » OR « famille d'éleveurs » OR « herder families » OR « petits producteurs africains » OR « smallholder producers in Africa » OR « small-scale dairy farmers » « Lait local » OR « Local milk » OR « Domestic milk » OR « Approvisionnement local » OR « Local Sourcing » OR « sourcing ethique » OR « ethic sourcing » OR « filière locale » OR « filière laitière locale » OR « Local dairy sector » OR « Collecte locale » OR « Fresh milk collected » OR « Mini-fermes » OR « Mini-farms » OR « communautés locales » OR « local communities » OR « Développement laitier international » OR "International Dairy developement » OR « Développement laitier » OR « Dairy development » OR RSE OR « responsabilité » OR « responsability » OR « responsabilité sociétale des entreprises » OR CSR OR « Corporate social responsability » OR « corporate strategies » OR « entreprises laitières européennes » OR « european dairies » OR « entreprises internationales » OR « international companies » OR« produits laitiers accessibles » OR « accessible prices » OR abordable OR affordable OR « low-cost » OR (low-price milk)d2 OR « lait moins cher » OR « Cheaper milk» OR « bas revenus » Or « Low incomes » OR Concurrence OR « Compétition déloyale » OR déloyale OR déloyaux OR Unfair OR Competition OR subsistance OR livelihood OR « Mal étiqueté » OR Mislabeled OR « exportations européennes » OR « European exports » OR « Restitutions européennes » OR « European refunds » OR restitutions OR refunds OR « European export subsidies » OR « subventions européennes » OR « European subsidies » OR « quotas laitiers » OR « milk quotas » OR surproduction OR overproduction OR excédants OR surpluses OR distorsion OR dumping OR APE OR "Accord de partenariat économique" OR « Economic Partnership Agreements » OR Boycott OR (Exportation lait)d2 OR (Importation lait)d2 OR (imported milk)d2 OR « milk import »)

SAUF (Seism OR Guerre OR War OR Cereal OR Invesco OR Robot OR Greve OR Covid OR Coronavirus)

Annexe 7 : Des hypothèses à la grille d'analyse : l'expérience d'une complexité inhérente au sujet de la RSE tournée vers le développement laitier dans les pays du Sud

Après avoir enquêté les différentes multinationales du chapitre 3 et fait l'hypothèse de sept facteurs qui peuvent encourager le développement des filières laitières dans des pays du Sud de la part d'une multinationale dans le chapitre 4, nous souhaitons ici essayer d'éprouver ces hypothèses. Pour cela, il nous faut les traduire en une grille de lecture, avec des indicateurs, du comportement RSE des multinationales laitières.

Au travers de cet exercice, nous verrons toute la complexité que peut présenter cette tâche. La mise en pratique opérationnelle des facteurs par l'élaboration d'indicateurs à la fois pertinents et praticables représente une tâche complexe. Cela nous demandera d'opérer des choix et de réduire nos facteurs en des indicateurs qui peuvent paraitre simplistes dans le but de pouvoir les utiliser. Ce travail est aussi source de frustration car aucun indicateur ne représente aussi justement ce que nous avons pu le développer par écrit dans le chapitre 4. La complexité inhérente à notre sujet limite d'autant plus la faisabilité de cette tâche. Chercher à traduire des facteurs encourageant une entreprise laitière française à se tourner vers la RSE serait déjà compliqué. Mais lorsqu'on ambitionne de le faire pour un sujet aussi peu normé que le nôtre dans un secteur aussi marqué par une culture de la confidentialité que le secteur laitier, la rigueur du résultat se fait vite rattraper par le nombre de limites. Ainsi le résultat le plus net de cet exercice n'est pas en soi l'expression des différents indicateurs pour chacune des entreprises, mais la complexité de cette tâche.

Nous présenterons dans un premier temps la méthodologie que nous avons employée pour cet exercice. Dans un deuxième temps, nous présenterons notre réflexion visant à transformer les différents facteurs en indicateurs utilisables pour caractériser les entreprises. Dans un dernier temps nous présenterons et discuterons les résultats.

1. Méthodologie

Au moment de la réalisation de cet exercice, nous avions encore 11 facteurs provenant du terrain, que j'ai regroupés après l'étude bibliographique en sept facteurs (Tableau 13).

Tableau 13: Travail de regroupement des 11 facteurs encourageant le développement d'une

Facteurs provenant du discours des professionels	**Facteurs finalement retenus**
Part de l'export dans la production laitière nationale	L'existence d'un intérêt économique de la part de la firme sur un territoire du Sud (retravaillé ensuite dans le manuscrit pour ne devenir que « Les supports institutionnels nécessaires à la faisabilité économique de l'action RSE »)
Stratégie internationale : culture de l'international	
Moyens financiers de l'entreprise	La taille de l'entreprise
Présence d'un leader inspirant dans l'entreprise	Des entreprises et entrepreneurs « humanistes »
Niveau d'exigence en termes de RSE	
Modèle de fonctionnement de l'entreprise	
Stratégie internationale : commerce dans des pays présentant une barrière à l'importation	L'existence d'une pression règlementaire
Présence de l'Etat dans le marché	
Proximité avec les consommateurs dans la chaine de valeurs	La prise en compte des « attentes consommateurs » des pays du Sud (nommé dans le manuscrit « L'enjeu de la légitimité auprès de la population locale »)
Famille de produits laitiers commercialisés	Des objectifs de construction de légitimité de l'entreprise au Sud et de réputation au Nord (nommé dans le manuscrit « Le risque réputationnel »)
Pression de la société civile sur l'entreprise	
Environnement concurrentiel de l'entreprise	Le mimétisme entre firmes laitières

RSE tournée vers le développement laitier international provenant du terrain en sept facteurs finalement retenus

Nous avons utilisé les entreprises laitières sélectionnées dans le chapitre 3. Ces 20 entreprises ont en commun d'être de multinationales laitières exportant leur production à l'international (Figure 25).

Danone	Danone	France
Sodiaal	Sodiaal	France
Agrial	Agrial	France
Savencia	Savencia	France
Bel	Bel	France
Lactalis	Lactalis	France
La prospérité fermière	La prospérité fermière	France
Nestlé	Nestlé	Suisse
Emmi	Emmi	Suisse
Friesland Campina	Friesland Campina	Pays-Bas
Arla Foods	Arla Foods	Danemark
Glanbia	Glanbia	Irlande

DMK	DMK	Allemagne
Fonterra	Fonterra	Nouvelle-Zélande
DFA	DFA	Etats-Unis
Land'O'Lakes	Land'O'Lakes	Etats-Unis
Mengniu	Mengniu	Chine
Morinaga	Morinaga	Japon
Juhayna	Juhayna	Egypte
Almarai	Almarai	Arabie Saoudite

Figure 25 : Echantillons de 20 multinationales laitières étudiées dans le chapitre 3

Pour classer les entreprises, il a fallu traduire chaque facteur par un ou plusieurs indicateurs. L'indicateur répond aussi à des contraintes : d'accessibilité (il faut que la donnée soit accessible et que la collecte de données puisse se faire rapidement) et d'homogénéité (il faut que l'indicateur soit pertinent pour les différentes entreprises et les différentes nationalités). Ainsi, certaines fois, les indicateurs que nous avons choisis ne sont pas les indicateurs les plus pertinents, mais ils se situent sur un équilibre entre la pertinence, la faisabilité et le temps que nous pouvions passer sur ce travail (voir figure 26 pour un exemple de traduction d'un facteur en indicateur(s)).

Nous avons classé les 20 entreprises au regard de chaque indicateur. Par exemple pour l'indicateur taille de l'entreprise, nous avons réparti les entreprises en trois catégories les plus grosses entreprises (à gauche), les entreprises de tailles moyennes et les entreprises les plus petites de notre échantillon (Figure 26). La catégorie la plus foncée met en avant les entreprises qui selon notre hypothèse sont les plus aptes à développer une RSE tournée vers le développement laitier international.

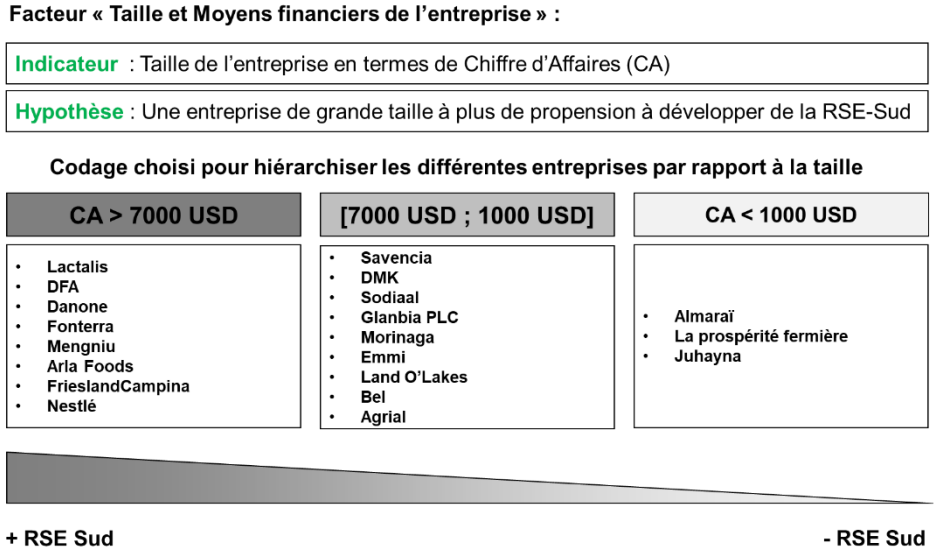


Figure 26 : Traduction d'un facteur en indicateur(s) permettant le codage des entreprises entre elles sur l'exemple du facteur « Taille et Moyens de l'entreprise »

Pour évaluer les entreprises, j'ai dû croiser plusieurs méthodes. J'ai tout d'abord effectué des recherches bibliographiques ciblées : au travers des sites internet des entreprises, de leurs rapports RSE, ou encore d'articles de presse. J'ai pu aussi utiliser des données provenant de l'International Farm comparison Network [310] et transmises par le Cniel pour certains indicateurs. Ensuite, pour certains indicateurs où la donnée est plus subjective et plus complexe à obtenir, j'ai sollicité trois experts regroupés dans un panel le temps d'une réunion de trois heures en visio-conférence. Les deux premiers experts ont participé étroitement au suivi de la thèse, le troisième en était étranger (Encadré 29). Lors de la réunion avec le panel, nous avons tout d'abord questionné la pertinence des différents indicateurs. Les connaissances des trois membres ont apporté un éclairage complémentaire aux données que j'avais produites. Leur

[310] L'IFCN est un réseau international de recherche et de conseil sur les filières laitières mondiales. Des experts laitiers de nombreux pays participent à faire vivre ce réseau en fournissant pour chaque pays des données relatives à la filière locale et à son économie. Les rapports qu'édite l'IFCN sont annuels et payants.

expérience a permis de fixer les limites entre deux valeurs afin de coder chaque indicateur. Par la suite, j'emploierai donc le « nous » pour souligner que les choix opérés sont le reflet de discussions avec le panel d'experts.

Encadré 29 : Trois experts mobilisés pour le panel

Christian Corniaux est chercheur à l'unité Selmet (Cirad) depuis 1992. Il est ingénieur agronome et zootechnicien de formation. Il a coordonné plusieurs projets de recherche sur la commercialisation des produits animaux et notamment du lait en Afrique de l'Ouest qui l'ont aussi amené à résider pendant plus de 20 ans au Mali et au Sénégal. Aujourd'hui, directeur adjoint de l'unité Selmet, il se questionne sur les sujets d'export de poudre de lait européen vers l'Afrique de l'Ouest. Il a participé à la table de concertation sur l'engagement « Export durable » et collabore sur différents projets pour caractériser l'impact des exportations de poudres sur les filières laitières locales.

Benoit Rouyer est économiste au Cniel depuis 15 ans, après avoir travaillé chez Business France. Il est ingénieur agronome de formation et est spécialiste de la conjoncture et de la prospective laitière française et internationale. Au sein du pôle prospective de l'interprofession il est nourri à la fois par les informations de ses collègues de la veille laitière mais aussi par sa lecture quotidienne de la presse en anglais, allemand, espagnol et néerlandais. Ainsi, il est expert des questions relatives aux investissements des entreprises laitières françaises et internationales et suit de très près leur démarche de segmentation. Chaque mois, il produit la note de prospective laitière qui est diffusée publiquement et à l'ensemble des professionnels laitiers pour expliquer les évolutions économiques du monde du lait. Depuis 2018, Benoit Rouyer est le référent de l'engagement « Export durable » au Cniel. A ce titre il est responsable de mettre à jour l'indicateur de l'interprofession et il est moteur dans les réflexions relatives à son évolution. Il participe aussi à la table de concertation relative à ce sujet.

Benoit De Waegeneer est le secrétaire général de l'ONG Humundi. Il a passé toute sa carrière dans des organisations de solidarité et de développement. Auparavant membre de l'ONG Oxfam Belgique pendant plus de 10 ans, il a été un appui au développement de filières locales et notamment de la filière lait au Burkina Faso. Il a suivi le développement de plaidoyers

européens et a été moteur dans le lancement de la campagne *N'exportons pas nos problèmes* en 2018. Il était donc présent dans ce panel en tant qu'expert des campagnes militantes et opère un regard critique sur les stratégies d'entreprises.

2. Travail sur les indicateurs illustrant chacun des facteurs d'engagement

Dans cette section, nous reprenons les sept facteurs présentés dans le chapitre 4. Nous associons à chaque facteur un ou des indicateurs relatifs, puis nous présenterons le codage choisi. Nous exposerons ce codage en suivant un gradient de couleur. De la couleur la plus foncée qui présente la valeur du critère justifiant le plus le développement d'une RSE tournée vers les populations du Sud, jusqu'à la valeur la plus claire.

Pour beaucoup de ces indicateurs nous aurions aimé avoir l'information de la présence dans les pays du Sud des firmes laitières. C'est-à-dire savoir pour les différentes firmes laitières quels sont leurs marchés et idéalement pouvoir les ranger par ordre d'importance stratégique pour l'entreprise. Cette information s'avère difficile à obtenir de manière homogène pour les 20 entreprises de notre échantillon. Dans leur rapport d'activité, les firmes explicitent leur positionnement international mais il est rare qu'elles le fassent de manière homogène. Par exemple Lactalis présente son chiffre d'affaires par zone géographique tout en restant très large. Danone présente quant à elle son actionnariat en fonction des zones géographiques, c'est-à-dire la répartition géographique des actions détenues par des investisseurs institutionnels, en distinguant USA, France, Royaume-Uni, Suisse, reste de l'Europe et reste du monde. Enfin, d'autres entreprises comme Sodiaal (qui investit dans un système de franchises à l'international) présente sa présence internationale en termes de collaborateurs en France et « à l'international » et décline son chiffre d'affaires en fonction de ses gammes de produits. Ainsi nous n'avons pas réussi à décrire la présence internationale avec un seul indicateur pour les 20 entreprises laitières.

Pour cette raison, nous avons dû nous contenter des informations relatives aux territoires nationaux des entreprises pour un grand nombre d'indicateurs. Ainsi pour Nestlé nous avons utilisé la Suisse et pour Lactalis nous avons utilisé la France. Ces choix posent évidemment question. Les entreprises de notre échantillon sont des multinationales et quelques-unes d'entre

elles comme Nestlé ou Lactalis sont des entreprises mondiales. Bien que le siège de Nestlé soit à Vevey en Suisse, l'entreprise s'est internationalisée avant la première guerre mondiale et le poids de la Suisse dans son activité laitière est de l'ordre du pourcent, écrasé par son chiffre d'affaires international. De la même manière, Lactalis est un groupe laitier français né en Mayenne dans les années 1930. Transmise de génération en génération, l'entreprise familiale a conservé son siège social à Laval. Pourtant, Lactalis est désormais le premier groupe laitier mondial : il exploite près de 270 sites de production répartis dans 51 pays et collecte environ 22,6 milliards de litres de lait à travers le monde, dont seulement 5 milliards en France.

2.1. La taille de l'entreprise

Pour ce facteur, nous avons utilisé l'indicateur de taille qui nous était est facile d'accès. Pour cerner les moyens financiers de l'entreprise, c'est le résultat net de l'entreprise qu'il faut utiliser. Nous avons disposé les entreprises en trois catégories de manière à faire ressortir les entreprises les plus grosses et les plus petites (Figure 27). Nestlé est ainsi intégrée à la première catégorie. Il s'agit d'une entreprise multi-produits et son chiffre d'affaires laitier est relativement bas par rapport à Danone ou Lactalis. Pour autant, Nestlé n'en reste pas moins le premier groupe agroalimentaire mondial.

CA > 7 000 M USD	[7 000 M USD ; 1000 M USD]	CA < 1000 M USD
• Lactalis • DFA • Danone • Fonterra • Mengniu • Arla foods • Friesland Campina • Nestlé • Sodiaal	• Savencia • DMK • Sodiaal • Glanbia PLC • Morinaga • Emmi • Land O'Lakes • Bel • Agrial	• Almaraï • La prospérité fermière • Juhayna

Figure 27 : Indicateur 2 - Taille de la multinationale

2.2. Des entreprises et entrepreneurs « humanistes »

Pour évaluer la présence d'acteurs influents sensibles aux questions relatifs au pays du Sud dans une entreprise, nous n'avons pas pu déterminer si elle était dirigée par un leader « réputé » en la matière. Tout d'abord, ce critère est subjectif et juger de la sensibilité des dirigeants à travers différents pays est une tâche complexe. Notre perspective occidentale introduit un biais, car les systèmes de valeurs varient selon les contextes culturels. Des métriques communes pourraient servir de référence, mais elles n'existent pas spécifiquement pour justifier d'un intérêt à développer des filières laitières dans un pays du Sud. Nous aurions pu supposer qu'un dirigeant sensibilisé à la RSE en général serait plus enclin à considérer des enjeux marginaux de RSE tournée vers le développement laitier au Sud. Ainsi, un indicateur possible aurait été la participation à un *think tank* sur le développement durable, comme le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) ou l'implication dans des associations de développement international. Cependant, notre composition franco-belge a limité notre connaissance des instances existantes ailleurs dans le monde, rendant difficile l'évaluation de la sensibilité des dirigeants sur ces sujets.

De plus, la question de la temporalité se posait. L'exemple de Danone est parlant, Franck Riboud et Emmanuel Faber apparaissant comme des leaders inspirants, aux yeux de différents acteurs français. Emmanuel Faber, par exemple, propage l'image d'un homme d'affaires engagé avec son entreprise dans la poursuite d'un objectif de développement social en parallèle à la réussite économique du groupe. Il a été mandaté par le Président Macron pour parrainer une coaliton d'entreprises s'engageant dans la lutte contre les inégalités d'opportunité entre les territoires et les genres en amont du sommet du G7 en 2019[311]. Et il a été beaucoup dit qu'il engagé la multinationale dans des choix qui l'ont parfois éloigné des intérêts des actionnaires, puisqu'il a même été accusé d'être responsable des « faibles performances » de la multinationale [312]. Mais depuis, Danone a changé de PDG. Pouvons-nous pour autant considérer que Danone n'est plus associé à ce leader ? Etant donné que les projets de Danone sur les Pays du Sud ont été en partie initiés sous la présidence d'Emmanuel Faber, il serait

[311] Les Echos, *Trente-quatre multinationales s'engagent contre les inégalités, https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/trente-quatre-multinationales-sengagent-contre-les-inegalites-1125966, (Consulté en mars 2025)*

[312] Le Monde, *Les raisons de l'éviction d'Emmanuel Faber, ex-PDG de Danone,* https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/03/15/danone-les-ferments-de-l-eviction-de-faber_6073176_3234.html, (Consulté en Juillet 2024)

logique de maintenir cette association. Pour autant si ce choix nous apparaissait éclairé, ses limites s'imposaient à nous lorsqu'on envisageait de devoir le faire pour des multinationales étrangères dont nous ne maîtrisions ni l'histoire nile contexte.

Ainsi, pour nous émanciper de ces limites et pour espèrer un raisonnement plus fiable, nous avons choisi comme critère pour ce facteur la forme « coopérative » ou « privée » de l'entreprise (Figure 28). Cet indicateur nous comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4 de juger du mode de management plus « humaniste » de l'entreprise coopérative qui pourrait laisser plus de liberté décisionnelle aux acteurs de l'entreprise, face à une entreprise plus « classique » qui dirigera ses prises de decisions vers le contentement des actionnaires et donc la recherche du profit. Pour autant, ce choix est lui-aussi discutable. Des entreprises privées comme Danone montrent bien que les coopératives n'ont pas le « monopôle du cœur » et peuvent revendiquer de poursuivre des intérêts mêlant profits et social au travers du statut d'entreprise à mission. Et bien des coopératives laitières n'ont pas pas la réputation d'être exemplaires moralement.

Entreprise Coopérative	Entreprise Privée
• La prospérité fermière • Sodiaal • Agrial • FrieslandCampina • Arla Foods • DMK • Fonterra • DFA • Land O'Lakes	• Danone • Nestlé • Lactalis • Savencia • Bel • Emmi • Glanbia PLC • Mengniu • Morinaga • Juhayna • Almaraï

Figure 28 : Indicateur 3 - Forme privée ou coopérative de l'entreprise

2.3. L'existence d'une pression règlementaire

Etablir un indicateur pour aborder l'intensité de la pression réglementaire pesant sur les firmes laitières s'est aussi avéré être une tâche délicate. Comme pour beaucoup d'indicateurs se pose la question du périmètre. Faut-il regarder la pression règlementaire dans le pays d'origine de l'entreprise ou bien dans les pays où la firme est présente ? Bien que selon les

experts, le cadre réglementaire du pays d'exportation semble clef, nous n'avons pas pu faire de recherches exhaustives sur chacun des pays du Sud où la multinationale est présente. De plus, dans certains pays, l'accès aux informations relatives aux réglementations peut être plus délicat que dans d'autres ce qui entraine un biais. Enfin, le thème des réglementations s'est posé. Faut-il rechercher les réglementations incitatives à la RSE ou spécifiquement u développement laitier ? Face au caractère flou de notre sujet, devons-nous inclure les réglementations européennes relatives au devoir de vigilance bien que celles-ci s'éloignent du secteur laitier ? Comment pouvons-nous juger de la contrainte portée par les lois ? Face à ces difficultés, nous avons finalement fait le choix de nous concentrer sur les réglementations relatives aux exports laitiers.

Nous avons choisi de nous appuyer sur l'ATLA (Association de la transformation laitière française) pour connaitre les réglementations qui contraignent l'export de produits laitiers des multinationales. L'ATLA étant une association qui travaille pour les industriels laitiers français, ce choix comporte le biais de n'afficher que les contraintes des marchés des entreprises laitières françaises. Selon l'association, les règlementations ayant un impact sur l'export ne sont pas nombreuses et concernent quatre pays d'exportations. Le « *ban* » Nigérian est apparu comme un ovni pour le secteur laitier français en imposant le développement des filières laitières locales comme condition à l'importation. Outre le Nigéria, trois autres pays ont des politiques douanières qui peuvent contraindre les importations et donc encourager les entreprises à y déployer une production laitière locale. L'Algérie impose l'obtention d'autorisations pour importer des produits laitiers sur le territoire. Le Canada a mis en place un système de quotas pour les fromages importés et repartit les quotas en fonction de l'implication des entreprises dans l'industrie canadienne du fromage[313]. Enfin, les Etats-Unis interdisent les produits de « grade A »[314] à l'importation. Nous avons fait le choix de nous concentrer sur les réglementations appartenant à des pays du Sud en supposant que ces barrières à l'importation peuvent encourager les firmes laitières qui y sont confrontées à développer des filières locales. Selon nous, la règlementation nigériane est plus contraignante que les ATI algériens, c'est pourquoi nous avons considéré que la présence d'une filiale au Nigéria reflète une plus forte

[313] Gouvernement du Canada, *Nouveaux contingents tarifaires canadiens pour les importations de fromages de l'Union européenne,* https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2017/08/document_d_information-nouveauxcontingentstarifairescanadienspou.html (consulté en juillet 2024)

[314] D'après une note de l'ambassade de France aux Etats-Unis du Pôle Agriculture et Alimentation datant de janvier 2020, la catégorie des produits « Grade A » est parfois floue. Le nom du produit et son descriptif sont essentiels pour justifier le classement de ce produit par l'inspecteur des douanes. Voici quelques produits laitiers de « grade A » : le lait, la crème, le babeurre, les produits laitiers ayant au minimum 2,0% de protéines de lait et au minimum 65% de lait ou d'une combinaison de produits laitiers.

probabilité de développer un engagement RS relatif au développement laitier dans les pays du Sud (Figure 29).

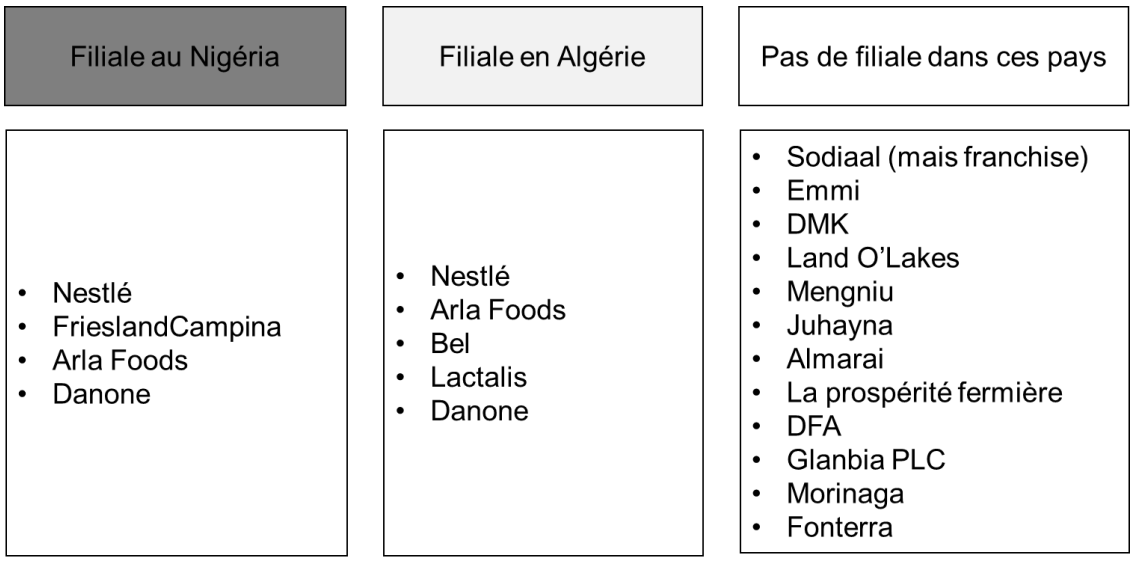


Figure 29 : Indicateur 4 - Présence d'une filiale dans un pays du Sud ayant une barrière réglementaire à l'export

2.4. La prise en compte des « *attentes des consommateurs* »

Pour ce facteur, qui est devenu dans le chapitre 4 l'enjeu de la « légitimiyé aupès de la propulation locale », nous ne sommes pas parvenus à selectionner d'indicateur. Les intérêts des consommateurs sur les différents territoires sont en effet des informations stratégiques auxquelles il est difficile d'avoir accès. De plus, le caractère flou du terme « consommateur » employé dans les rapports RSE nous a empêché de sérier les entreprises en fonction de leur prise en compte des consommateurs dans les pays du Sud.

Dans les rapports RSE, le terme « consommateur » est utilisé de manière générique pour désigner les clients finaux des entreprises. Celles-ci cherchent ainsi à répondre aux « demandes des consommateurs », à gagner leur « confiance » et à s'adapter à leurs « habitudes alimentaires ». Parfois, elles précisent qu'il s'agit de « leurs » consommateurs, c'est-à-dire des clients achetant directement leurs produits. Cependant, il est frappant de constater que lorsqu'une entreprise évoque les attentes des consommateurs, elle fait implicitement référence aux attentes des consommateurs du Nord, sans pour autant le préciser. Ainsi, la distinction entre consommateur national et international s'efface, rendant difficile l'interprétation des engagements pris par les entreprises. Il est donc d'autant plus compliqué de cerner la prise en

compte du « consommateur issu d'un territoire du Sud ». Un exemple concret est celui de DMK, qui affiche des engagements envers les « consommateurs », mais ceux-ci sont en réalité tournés vers les consommateurs allemands, notamment pour ses gammes de fromages et de produits ultra-frais vendus en Allemagne. Lorsqu'il s'agit d'exporter vers les pays du Sud, DMK privilégie les poudres de lait. Pour autant, dans sa démarche RSE, l'entreprise ne mentionne aucun engagement spécifique envers ces consommateurs de poudres de lait, préférant employer le terme global et générique de « consommateur ». Finalement, au vu de sa complexité, cet indicateur a été abandonné.

2.5. Des objectifs de construction de légitimité de l'entreprise au Sud et de réputation au NordErreur ! Signet non défini. **(nommé dans le manuscrit « L'enjeu de la légitimité auprès de la population locale »)**

Ce facteur, également présent au moment de notre exercice, a aussi été finalement intégré dans le facteur « légitimité auprès de la population locale ». Là encore, il nous a été difficile d'évaluer le besoin de légitimité et de maintien de la réputation d'une entreprise à cause de la difficulté relative à caractériser les différentes présences géographiques des entreprises.

Nous souhaitions nous intéresser à l'influence de la société civile sur les entreprises et à la pression qu'elle peut exercer. Nous aurions voulu ici aussi examiner cette pression non seulement dans le pays d'origine des entreprises, mais aussi dans les pays du Sud où elles sont présentes. Il est vrai que le dynamisme de la société civile marocaine a pesé fortement sur la stratégie de Danone au Maroc à la suite du boycott dont a souffert l'entreprise[315]. Néanmoins, bien le faire représenterait un travail considérable. Ensuite, nous avons voulu quantifier la pression de la société civile sur une entreprise en approximant le nombre de scandales touchant une entreprise sur les dernières années. Mais qu'est-ce qu'un « scandale » ? Est-ce que ce que nous considérons comme des scandales au travers de notre regard occidental est considéré de la même manière par un consommateur ou une ONG de l'autre côté du monde ? De plus, sommes-nous capables de cerner les scandales ayant impacté les entreprises laitières dans différents pays du monde ? Même si nous parvenions à les identifier, est-ce que tous les scandales se valent ? Pouvons-nous par exemple comparer le scandale du lait frelaté chinois en

[315] Africanews, *Au Maroc, Danone cède au boycott et réduit les prix du lait,* https://fr.africanews.com/2018/09/06/au-maroc-danone-cede-au-boycott-et-reduit-les-prix-du-lait/ *(Consulté en mars 2025)*

2008[316] qui est un problème de santé publique au scandale de mauvais traitement des animaux qu'a essuyé DMK menant l'office allemand de protection des animaux au boycott des marques appartenant à l'entreprise[317] ? De plus, cet indicateur est discutable. Est-il judicieux d'envisager qu'une entreprise soumise à une forte pression de la société civile sur divers enjeux de RSE développera une exemplarité accrue ? Et que par effet de contagion elle développera de la RSE relative à des sujets encore marginaux tels que celui qui nous intéresse ? Prenons l'exemple de Fonterra. L'entreprise néo-zélandaise est régulièrement challengée par des ONG environnementales[318,319]. Elle risque un procès pour son utilisation prolongée de charbon et le manquement au devoir de vigilance[320]. Greenpeace la critique également car ses éleveurs sont accusés d'utiliser du tourteau de palmiste qui vient de cultures de palmes gérées illégalement en Indonésie[321] . Face à cette forte pression de la part des ONG environnementales, Fonterra a une activité de RSE importante. Pour autant celle-ci ne semble tournée vers le Sud que de manière très limitée.

Nous avons aussi envisagé de prendre un indicateur qui traduise le dynamisme de la société civile nationale sur le sujet du développement laitière dans les pays du Sud. Cela nous permettait de témoigner du fait qu'il n'existe pas réellement de pays où l'enjeu du développement laitier local est une cause de mobilisation dans les filières laitières. Mais la complexité associée à la définition de ce sujet nous a encore limité. Nous avons essayé d'utiliser l'outil de veille médiatique du Cniel Tagaday pour écouter le bruit médiatique associé à ce sujet

[316] Le Monde, *En Chine, l'industrie se remet péniblement de l'affaire du lait à la mélamine*, https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/02/14/en-chine-l-industrie-se-remet-peniblement-de-l-affaire-du-lait-a-la-melamine_5256657_3234.html (Consulté en mars 2024)

[317] Braunschweiger Zeitung, *L'Office allemand de protection des animaux appelle au boycott des marques DMK Milram, Humana et Alete, etc. - Des images prouvent la cruauté envers les animaux dans la salle de traite, la plus grande laiterie d'Allemagne DMK ne réagit pas, https://www.braunschweiger-zeitung.de/wirtschaft/presseportal/article229384270/Deutsches-Tierschutzbuero-ruft-zum-Boykott-von-DMK-Marken-Milram-Humana-und-Alete-usw-auf-Bildmaterial-belegt-Tierquaelerei-im-Melkstand-Deutschlands-groesste-Molkerei-DMK-reagiert-nicht.html (Consulté en mars 2024)*

[318] Newsroom, Why Fonterra lacks credibility on climate?, https://newsroom.co.nz/2021/12/09/why-fonterra-lacks-credibility-on-climate/ (Consulté en mars 2024)

[319] La Presse, *L'industrie du lait néo-zélandaise montrée du doigt pour la pollution, https://www.lapresse.ca/environnement/pollution/201804/16/01-5161143-lindustrie-du-lait-neo-zelandaise-montree-du-doigt-pour-la-pollution.php (Consulté mars 2024)*

[320] Bell Gully, Supreme Court releases Smith v Fonterra & Ors decision on novel climate change claims, https://www.bellgully.com/insights/supreme-court-releases-smith-v-fonterra-ors-decision-on-novel-climate-change-claims/ (Consulté en mars 2024)

[321] Greepeace, Le lien entre l'approvisionnement en palmistes de Fonterra et les opérations illégales de palme est une mauvaise nouvelle pour Nestlé, https://www.greenpeace.org/aotearoa/press-release/fonterra-palm-kernel-supply-link-llegal-palm-operations-bad-news-for-nestle/ (Consulté en mars 2025)

(Encadré 30). Mais, en raison du bruit annexe et de la faiblesse du signal associé à ce sujet, l'outil n'a pas été opérant.

La notion de scandale dépend fortement de la liberté de la presse dans chaque pays. Dans certains contextes, les médias et les ONG ne peuvent pas citer directement une entreprise et préfèrent incriminer un secteur ou une filière. En Chine, par exemple, malgré d'importants scandales comme celui de la mélamine, c'est souvent l'industrie laitière dans son ensemble qui est mise en cause plutôt qu'une entreprise spécifique. Aux États-Unis, la pression judiciaire et les risques de rétorsion sont tels que les entreprises sont rarement citées directement. Lorsqu'une ONG met en cause une entreprise, elle prend le risque que celle-ci mobilise son service juridique, ce qui peut inciter la société civile à une certaine prudence. Cette variabilité de la liberté d'expression des ONG rend discutable l'idée d'évaluer la pression de la société civile uniquement à travers le nombre de scandales impliquant une entreprise.

Nous avons donc finalement choisi de nous intéresser à la pression de la société civile dans les différents Etats de nationalité des firmes. Pour cela, nous avons utilisé l'indicateur Civicus Monitor[322] pour caractériser le degré de démocratie dans les différents pays. L'indicateur évalue « l'espace civique » de chaque pays au travers des données recueillies tout au long de l'année auprès de militants de la société civile du pays concerné. La limite de cet indicateur est que celui-ci porte sur les pays d'origine des firmes alors que certaines d'entre elles sont mondiales (Figure 30).

[322] Civicus Monitor – Tracking civic space, *Le pouvoir du peuple sous attaque 2024*, https://monitor.civicus.org/globalfindings_2024_fr/ (consulté en mars 2025)

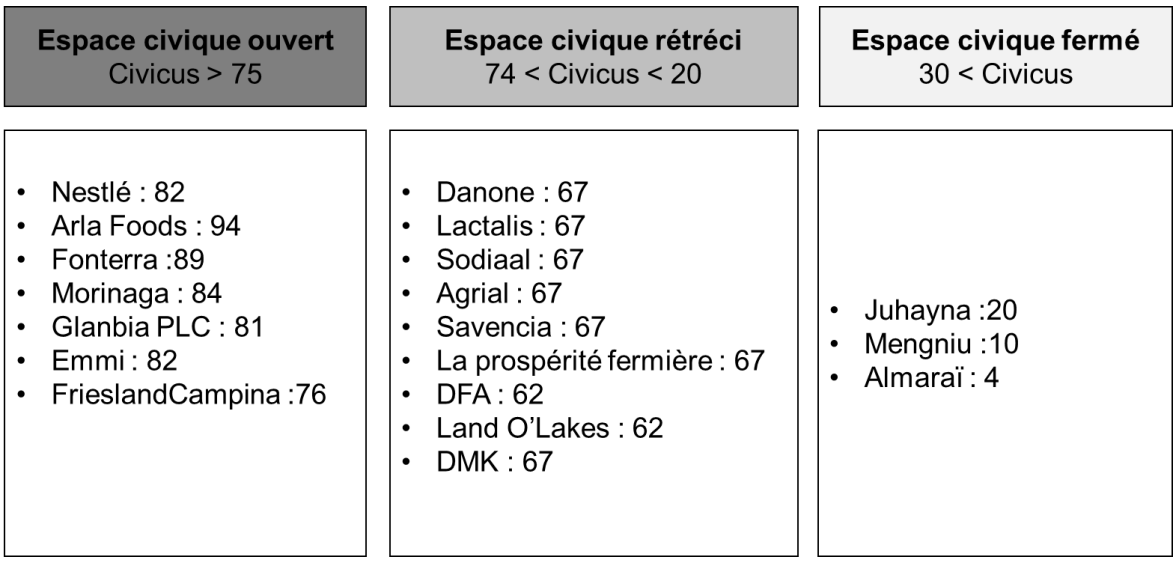


Figure 30 : Indicateur 6.1 : Etat de l'espace civique des pays d'origine des multinationales

Ne trouvant pas cet indicateur pleinement satisfaisant, nous avons choisi d'en associer d'autres reflétant la vulnérabilité de l'entreprise face à la critique. L'idée est qu'une entreprise soucieuse de sa réputation aura davantage tendance à développer des initiatives RSE pour la protéger, d'autant plus qu'elle sera plus exposée aux mouvements de contestation en cas de pratiques immorales. N*ous avons* proposé de traduire le niveau d'exigence en termes de RSE que s'impose l'entreprise au travers de trois indicateurs : i) la date de publication du premier rapport RSE et le nombre de KPI présents dans le rapport RSE, ii) la présence d'une fondation associée à l'entreprise, et iii) la commercialisation de produits controversés.

L'information de l'antériorité de la démarche RSE n'était pas disponible pour toutes les entreprises laitières. Nous avons donc fait le choix de rechercher le premier rapport RSE de l'entreprise disponible sur internet, ce qui présente un grand nombre de limites. Nous avons aussi fait appel au nombre de KPI RSE publié dans le rapport de RSE (2021-2022), dans l'hypothèse que cela traduise le caractère développé de la stratégie RSE. Malgré le fait que les rapports RSE sont des documents relativement normés, certains mettent plus clairement en avant leur KPI que d'autres ce qui entraine là aussi des limites.

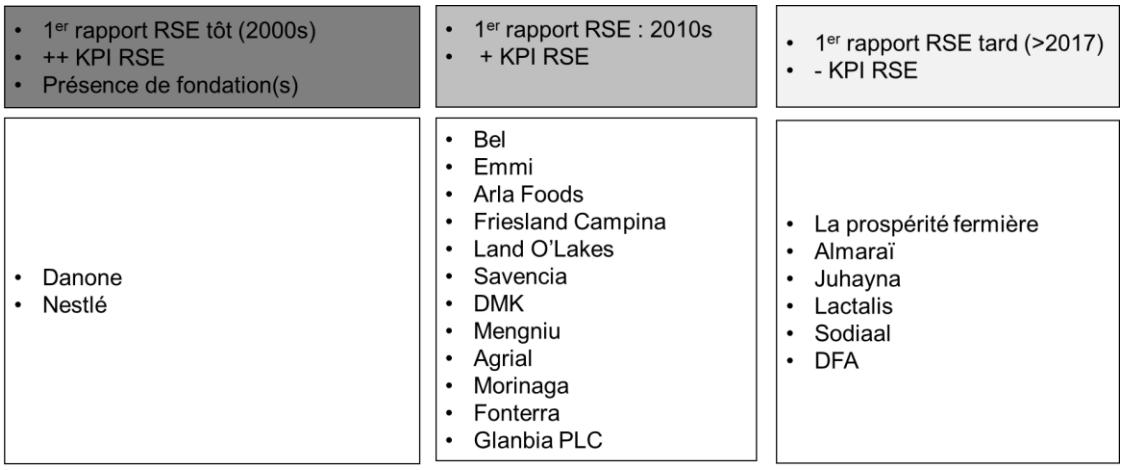


Figure 31 : Indicateur 6.2 - Antériorité et développement de la stratégie RSE de la multinationale

Pour la présence d'une fondation d'entreprise, l'information a été plus facile d'accès.



Figure 32 : Indicateur 6.3 - Présence d'une fondation associée à la multinationale

Enfin, nous avons décidé de différencier les entreprises en fonction des produits qu'elles mettent sur le marché, dans l'idée qu'une entreprise qui vend des produits controversés sera plus susceptible d'être pointée du doigt par les campagnes d'ONG et donc de développer des actions relatives au développement laitier dans les pays du Sud. Cet indicateur à l'intérêt d'être accessible. Nous avons donc codé les entreprises en fonction des produits mis sur le marché en faisant ressortir les entreprises qui commercialisent de la poudre de lait et ou de la poudre MGV (produit pointé du doigt par les campagnes d'ONG au Nord comme au Sud, car entrant en concurrence avec la production laitière locale). Pour cet indicateur nous n'avons pas seulement

regardé les produits commercialisés par la multinationale mais aussi par ses filiales internationales (dont nous avons trouvé les noms sur leur sites internet) (Figure 33).

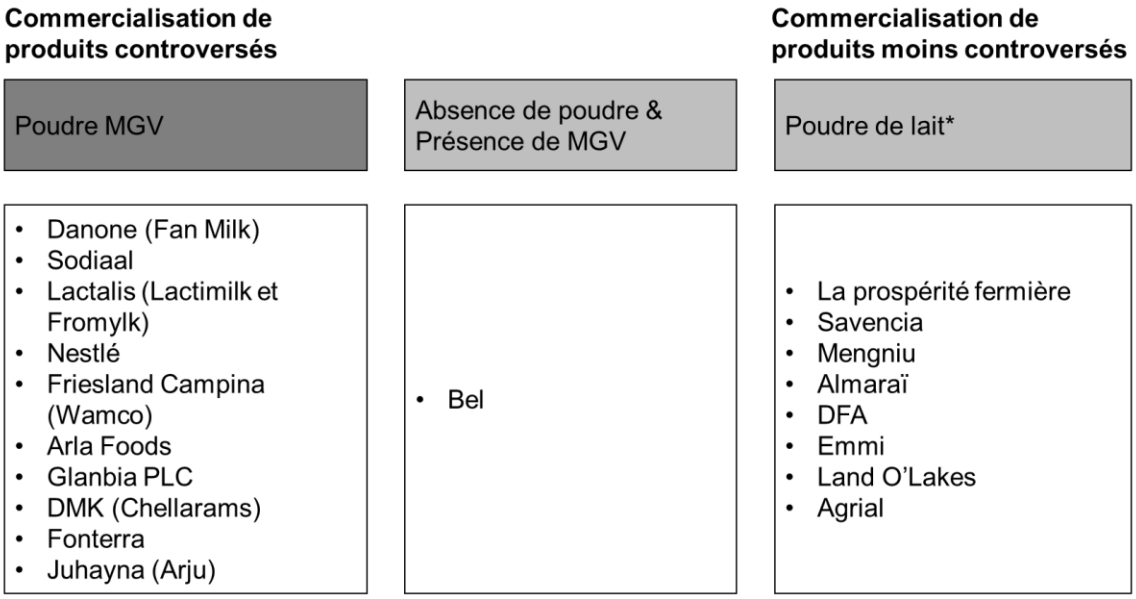


Figure 33 : Indicateur 6.4 - Commercialisation par la multinationale de produits controversés

Encadré 30 : L'utilisation de l'outil Tagaday pour évaluer le bruit médiatique du sujet « Export durable »

Tagaday est une plateforme développée par Aday et destinée aux organisations souhaitant surveiller et analyser leur présence médiatique. Elle possède différentes fonctionnalités mais nous l'avons utilisée comme un outil de veille média et de crise (c'est à cette fin que le Cniel l'utilise aussi, particulièrement pour suivre l'évolution des crises sanitaires).

Cet outil de veille mesure l'impact médiatique associé à un sujet (exprimé par une « requête ») sur un corpus bibliographique mondial (presse écrite, audio, web, télévision, radio). Notre objectif était donc de cerner le bruit médiatique de l'engagement du Cniel sur un périmètre mondial. L'utilisation de cet outil a soulevé trois limites.

- Tout d'abord, le sujet du développement laitier international n'existant pas de façon aussi normée que le réchauffement climatique ou le bien-être animal, par exemple, il

a fallu le définir à l'aide d'une requête avec de multiples énoncés. Cela génère mécaniquement du bruit dans l'analyse.

- De plus, la recherche sur un périmètre mondial est délicate. La plateforme repose sur l'obtention de droits de diffusion de la part des médias. Or les médias étrangers ne sont pas facilement accessibles et coûtent cher.
- Enfin, le corpus disponible sur la plateforme évolue avec le temps et il n'est pas simple de savoir si le bruit médiatique du sujet évolue avec le temps ou bien si c'est la taille du corpus qui évolue.

Présentation de la méthodologie de requête :

A l'aide de la responsable de la veille Cniel, nous avons construit la requête en 4 parties (Figure 34), puis nous l'avons testée. Par une démarche itérative, nous avons essayé et corrigé la requête pour exclure les articles non en lien avec notre sujet (Figure 35)

Produit *(.. OR ..)*

AND

Pays exportateurs *(.. OR ..)*

AND

Pays importateurs *(.. OR ..)*

AND

Sujets *(.. OR ..) * utilisation entre autres des termes trouvés dans les documents écrits par les ONGs**

AND

SAUF : Exclusion de termes pour éviter les bruits *(.. OR ..)*

Figure 34: Squelette de la requête relative à l'engagement « Export durable » du Cniel

Requête définitive qui a été validée par la plateforme Aday :

Produits : (« poudre de lait européenne » OR « european milk powder » OR « poudre de lait » OR « lait en poudre » OR « produits laitiers » OR « dairy products » OR « Milk Powder » OR « Poudre MGV » OR « Poudre matière grasse végétale » OR « fat filled » OR « faux lait » OR « fake milk » OR (lait huile palme)d2 OR (re-fatted vegetable oil)d2) SAUF (infantile OR (infant milk)d2 OR chamelle OR camel))

AND

Pays importateurs : (Afrique OR Africa OR « Afrique de l'Ouest » OR « West Africa » OR Senegal OR Nigeria OR Mali OR Mauritanie OR Benin OR Burkina OR OR Gambie OR Ghana OR Guinée OR Guinea OR Niger OR Togo OR « Côte d'ivoire » OR « Ivory coast » OR Vietnam OR Algerie OR Algeria OR Tunisie OR Tunisia OR Maroc OR Egypt OR CEDEAO OR ECOWAS)

AND

Pays exportateurs : (Europe OR « Union Européenne » OR EU OR « European union » OR France Or Allemagne OR Germany OR Autriche Or Austria Or Belgique OR Belgium OR Danemark OR Denmark OR Irlande OR Ireland OR « Pays-bas » OR Nertherlands Or Pologne OR Poland OR Chine OR China OR « Nouvelle-Zélande » OR « New zealand » OR Malaisie OR Malaysia OR Singapour OR Singapore OR « Etats-Unis » OR « United States» OR Uruguay OR Argentin OR « Arabie Saoudite » OR « Saudi arabia » OR Jordan)

AND

Sujets : (« N'exportons pas nos problèmes » OR « Mon lait est local » OR « Milking the poor » OR « My Milk is Local » OR « consommer local » OR « local consumption » OR « dairy consumption » OR « demande locale » OR « local demand » OR « revenus laitiers » OR « dairy incomes » OR « Sécurité alimentaire » OR « Food Security » OR « Sécurité sanitaire » OR « Health security » OR « Souveraineté alimentaire » OR « Food sovereignty » OR « Autonomie alimentaire » OR autosuffisance OR « self-sufficiency » OR « Food self-sufficiency » OR « Food security » OR « Production locale » OR « Local production » OR « production laitière locale » Or « fresh milk production » OR « production laitière nationale » OR « National milk production » OR « Chaine de valeur du lait local » OR « raw milk production » OR « raw milk value chain » OR « local dairy value chain » OR « Local dairy production » OR « rural dairy farming » OR « éleveurs locaux » OR « Local farmers » OR « Local producers » OR « Milk producers » OR « famille d'éleveurs » OR « herder families » OR « petits producteurs africains » OR « smallholder producers in Africa » OR « small-scale dairy farmers » « Lait local » OR « Local milk » OR « Domestic milk » OR « Approvisionnement local » OR « Local Sourcing » OR « sourcing ethique » OR « ethic sourcing » OR « filière locale » OR « filière laitière locale » OR « Local dairy sector » OR « Collecte locale » OR « Fresh milk collected » OR « Mini-fermes » OR « Mini-farms » OR « communautés locales » OR « local communities » OR « Développement laitier international » OR "International Dairy developement » OR « Développement laitier » OR « Dairy development » OR RSE OR « responsabilité » OR « responsability » OR « responsabilité sociétale des entreprises » OR CSR OR « Corporate social responsability » OR « corporate strategies » OR « entreprises laitières européennes » OR « european dairies » OR « entreprises internationales » OR « international companies » OR« produits laitiers accessibles » OR « accessible prices » OR abordable OR affordable OR « low-cost » OR (low-price milk)d2 OR « lait moins cher » OR « Cheaper milk» OR « bas revenus » Or « Low incomes » OR Concurrence OR « Compétition déloyale » OR déloyale OR déloyaux OR Unfair OR Competition OR subsistance OR livelihood OR « Mal étiqueté » OR Mislabeled OR « exportations européennes » OR « European exports » OR « Restitutions européennes » OR « European refunds » OR restitutions OR refunds OR « European export subsidies » OR « subventions européennes » OR « European subsidies » OR « quotas laitiers » OR « milk quotas » OR surproduction OR overproduction OR excédants OR surpluses OR distorsion OR dumping OR APE OR "Accord de partenariat économique" OR « Economic Partnership Agreements » OR Boycott OR (Exportation lait)d2 OR (Importation lait)d2 OR (imported milk)d2 OR « milk import »)

SAUF (Seism OR Guerre OR War OR Cereal OR Invesco OR Robot OR Greve OR Covid OR Coronavirus)

Figure 35: Requête finale relative à l'engagement « Export durable » du Cniel (Annexe 6)

L'essai de cette requête sur l'outil Tagaday a fait ressortir 531 retombées (c'est-à-dire articles et autres médias répondant à la requête) sur la période de janvier 2000 à mars 2024. La majorité d'entre-elles n'étaient pas en lien avec notre sujet, les bruits secondaires trop importants cachent l'impact médiatique de ce sujet encore mineur. De plus, les retombées internationales sont presque inexistantes malgré l'utilisation de la langue anglaise. Cela s'explique par le faible accès de la plateforme aux médias internationaux.

Notons qu'en comparaison, l'utilisation de Tagaday pour cerner le bruit relatif au sujet du bien-être animal (Figure 36) a fait ressortir 20 419 retombées juste sur l'année 2016, contre seulement 63 retombées associées à notre requête sur la même année. Cela atteste de nouveau du caractère très minoritaire ou émergent de l'engagement RSE « Export durable »

(((animal;animaux;elevage;batterie;ovin;bovin;troupeau;betes)q3 AND ("bien etre" or (maltraitance animale)d2 OR (bien etre;sante;sanitaire;conditions;paturages;bio;biologique;ecologique;liberte;elevage extensif)q3)) OR (elevage vache laitiere)d7 OR (elevage bovin laitier)d7 OR "eleveur laitier" OR "eleveurs laitiers" OR (bonnes pratiques elevage)d7 OR (image vache laitiere)d7 OR (image bovin laitier)d7 OR (image eleveur laitier)d7 OR (image elevage laitier)d7 OR ((elevage OR eleveur*) AND metier* AND passion* AND (vache* OR bovin* OR lait*)) OR "welfare quality" OR ((opinion;enquete;sondage;image;representation;documentaire;documentation;publicite;metier;carriere ;profession;film)q3 AND (elevage;eleveur;vaches laitieres;vache laitiere;bovin)q3) OR ((eleveur* OR elevage OR "vaches laitieres") AND ("marie jo beauchamp" OR "thierry bertot" OR "jean marc burette" OR "veronique carriere" OR "olivier de bohan" OR "ghislain de viron" OR "dominique dengreville" OR "claude devaud" OR "bruno dufayet" OR "emmanuel eustace" OR "marie jeanne favril" OR "helene freger" OR "annie gauter" OR "gerard guyot" OR "marie ange haudebert" OR "christophe janichon" OR "martine jardin" OR "andre leclerc" OR "nadine lecucq" OR "pascal lerousseau" OR "patrick lescure" OR "bruno martel" OR "bruno neyroud" OR "philippe nicolas" OR "jean rene pelluau" OR "claude petitguyot" OR "jean luc pierson" OR "christian pinard" OR "emmanuel pouleur" OR "jean claude rabany" OR "didier ramet" OR "jean joel sillac" OR "christine vazeille" OR "michel varin")))

Figure 36 : requête utilisée pat le Cniel pour suivre le bruit médiatique associé aux sujets relatifs aux bien-être animal

2.6. Le mimétisme entre firmes

La pression concurrentielle entre les entreprises laitières est la source de mimétisme. Celle-ci varie selon les entreprises, même au sein des multinationales laitières. La concurrence génère un isomorphisme mimétique, poussant les entreprises à s'aligner sur les pratiques des leaders. La concurrence varie en fonction des marchés que l'on considère. Par exemple, en France, la filière laitière est relativement fragmentée, avec 23 milliards de litres de lait collectés par an, dont seulement 5 milliards par Lactalis. Plusieurs acteurs français transforment des volumes significatifs de lait (Savencia, Lactalis, Sodiaal, Eurial, Bel, Danone et un panel de laiteries se partagent la production laitière française). À l'inverse, certaines entreprises dominent leur marché national, comme Fonterra, Friesland Campina ou Arla Foods, qui sont en situation de quasi-monopole sur leur territoire. Dans notre cas, il est plus pertinent d'analyser la concurrence à l'échelle mondiale en identifiant les leaders laitiers. Ces entreprises ne se limitent pas à une position dominante dans leur pays d'origine mais s'imposent également à l'étranger. C'est le cas de Lactalis, premier transformateur en France, mais aussi au Brésil, en Italie et en Espagne, ainsi que de Nestlé ou encore Danone. Selon les professionnels du secteur laitier, les entreprises leaders jouent un rôle moteur dans l'innovation en RSE en étant pionnières dans l'adoption de thématiques encore marginales. Ces sujets nécessitent

d'importantes ressources humaines et financières, dont seules les grandes entreprises laitières mondiales disposent pour les aborder efficacement.

La position de leader résulte d'une corrélation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas créer d'indicateur spécifique pour mesurer la concurrence mondiale dans le secteur laitier, celle-ci étant déjà bien représentée par les critères définis pour la taille.

2.7. L'existence d'un intérêt économique de la part de la firme sur un territoire du Sud

Ce facteur, qui nous apparaissait important au moment de cet exercice, a disparu en tant que tel dans l'exposé des sept hypothèses du chapitre 4, sinon sous la forme d'un reliquat de ce facteur centré sur les supports institutionnels nécessaires à la faisabilité économique de l'action RSE. Nous détaillons néanmoins ci-dessous les difficultés que nous avons recontrées à son sujet.

Faute de données sur les stratégies industrielles des entreprises laitières dans les pays du Sud, nous n'avons pas pu analyser précisément leur présence dans ces régions. Si certaines entreprises disposent d'informations accessibles, ce n'est pas le cas de toutes, ce qui limite notre analyse. Pour cette raison, cet indicateur porte une part de frustration. Malgré cela, nous avons élaboré des indicateurs reflétant l'orientation internationale des entreprises, en supposant qu'une forte présence à l'international augmente la probabilité d'implantation industrielle dans un pays du Sud.

Dans un premier temps, nous avons choisi d'utiliser la part de l'export dans la production nationale (E/P) (1) pour représenter la capacité d'exportation de la production nationale du pays dont vient l'entreprise[323]. Les données utilisées proviennent de FAO Stats pour l'année 2021 en utilisant pour la production le « Lait total » en tonne et les « Produits laitiers » en tonne en excluant les œufs pour l'export. Les données présentées au panel d'experts on fait ressortir deux cas particuliers : l'Arabie Saoudite qui a un rapport E/P étonnamment haut car le pays exporte des produits importés au reste de la péninsule arabique (il n'est donc pas excédentaire en produits laitiers). Et les Etats-Unis dont l'excédent laitier national du pays progresse et donc dont la balance commerciale est proche de celle de la France. Ainsi, nous

[323] Part de l'Export dans la production nationale : Export (t) / Production (t)

avons décidé de mixer l'indicateur (1) à la balance commerciale[324] pour traduire en trois catégories la capacité d'exportation des différents pays d'origine des firmes laitières étudiées : les grands exportateurs, les exportateurs et les petits exportateurs. Cet indicateur est intéressant et il est très pertinent pour certaines firmes comme par exemple, FrieslandCampina qui collecte son lait principalement aux Pays-Bas et qui en plus est en monopôle dans ce pays. Malgré tout, dans d'autres situations, cet indicateur n'est pas équivalent à la capacité à exporter de la firme. En effet, certaines grandes firmes, comme Lactalis produisent du lait dans différentes régions du monde, ainsi qualifier la production française d'excédentaire n'est pas suffisant pour estimer sa capacité à exporter. De plus, il faut noter que malheureusement dans cet indicateur « l'export » n'est pas relatif aux pays du Sud et concerne l'export de lait dans toutes les régions hors du territoire de nationalité de l'entreprise.

Dans la figure suivante nous avons présenté les entreprises en fonction du caractère exportateur de leur pays d'origine. Nous avons établi ce tableau à l'aide de deux indicateurs : la capacité d'exportation du pays d'origine et sa balance commerciale. Les Pays-Bas, le Danemark la Nouvelle-Zélande et l'Irlande ressortent comme les plus gros exportateurs de lait (Figure 37).

[324] Balance commerciale : (Export (t) – Import (t)) / Production (t)

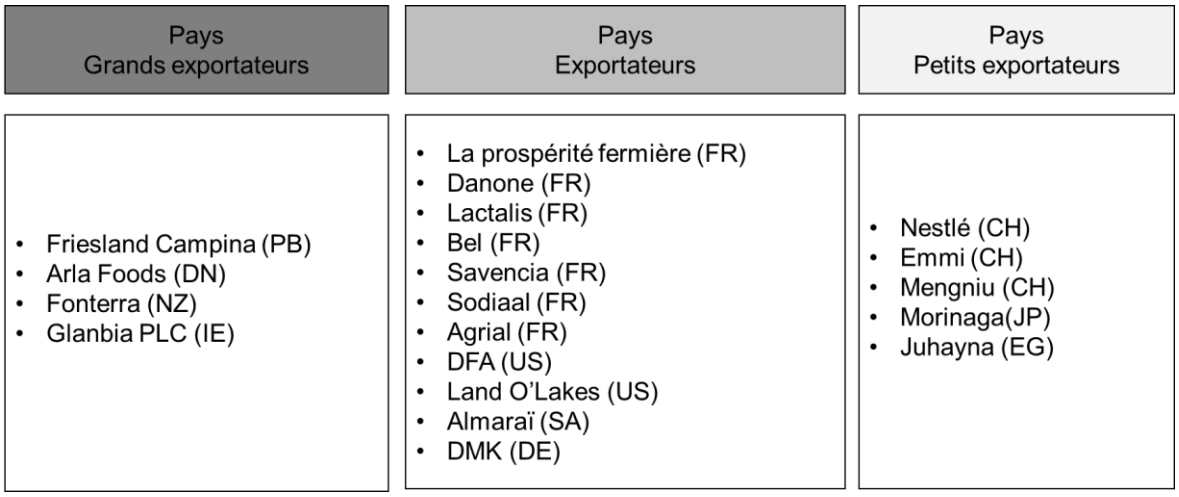


Figure 37 : Indicateur 1.1 - Qualité d'exportation du pays d'origine de la multinationale

Pour mieux comprendre la propension d'une entreprise à se tourner vers l'international, il est également intéressant de regarder à quelle date elle s'est internationalisée. Ainsi au travers des sites web des entreprises ou bien d'articles de presse, nous avons retrouvé les dates des premières filiales à l'étranger des entreprises. Nous faisons donc l'hypothèse qu'une entreprise qui s'est tournée tôt vers l'international est une entreprise qui donne dans sa stratégie une grande part à l'export. Par exemple, Nestlé est l'entreprise qui s'est internationalisée le plus tôt dans notre échantillon en s'implantant en Australie en 1907. Nous n'avons pas pu entrer dans le détail et obtenir la date de la première usine implantée dans un pays du Sud pour ces entreprises. Malgré tout, il faut nuancer notre raisonnement car certaines entreprises marquées par une internationalisation tardive, peuvent aujourd'hui, à l'image d'Emmi, avoir une activité à l'international très dynamique. Cet indicateur ne le reflète pas. De plus, nombre d'entreprises de notre sélection ont changé de noms ou bien sont le fruit de fusions. Ainsi, DMK est une entreprise vieille de 15 ans mais elle est issue de la fusion de quatre entreprises fondatrices. Nous n'avons pas enquêté sur l'ouverture à l'international des entreprises mères (Figure 38).

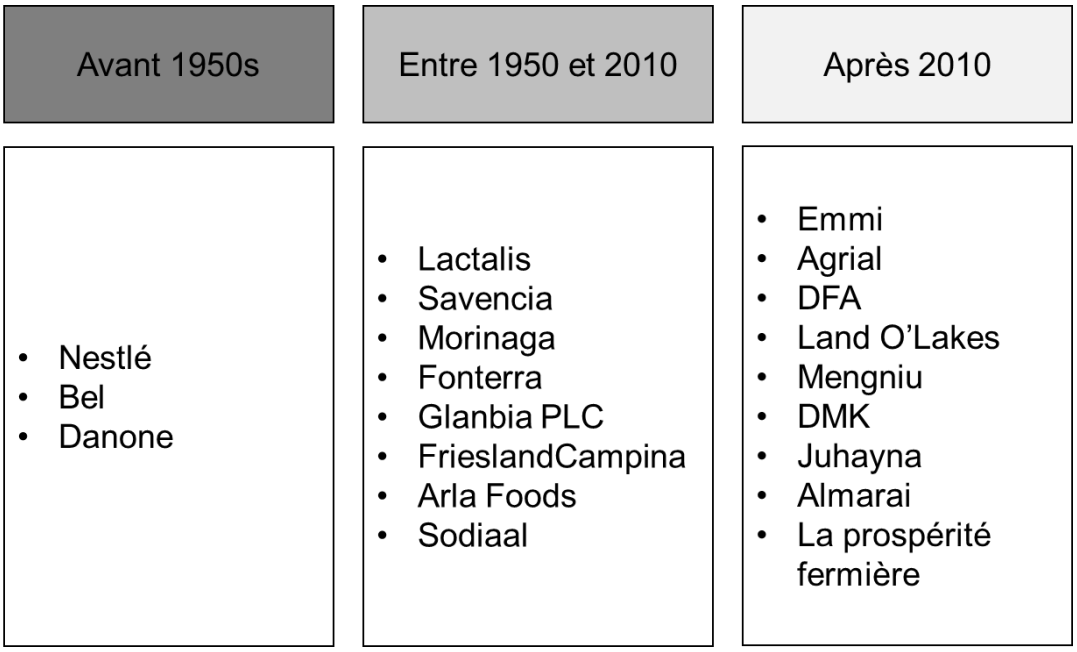


Figure 38 : Indicateur 1.2 - Antériorité de l'internationalisation de la multinationale

Enfin pour juger de l'internationalisation de la firme il nous semblait important d'ajouter comme indicateur le nombre de pays dans lesquels l'entreprise est présente industriellement. Cette information permet de faire ressortir les entreprises mondialisées. Nestlé, Lactalis et Danone sont les trois entreprises de notre échantillon qui sont les plus présentes à l'international, suivies de près de FrieslandCampina et de Arla Foods. D'autres entreprises sont tournées vers l'international mais dans un degré moindre. Ici aussi, il y a des cas particulers. Sodiaal par exemple ne possède pas d'usine dans des pays étrangers car l'entreprise prefère investir dans le modèle de la franchise pour rayonner à l'international. D'autres entreprises sont bien plus nationales (en termes industriels) ce qui ne les empêche pas d'exporter leur produits dans de nombreux pays dans le monde comme par exemple les entreprises nord-américaines (Figure 39).

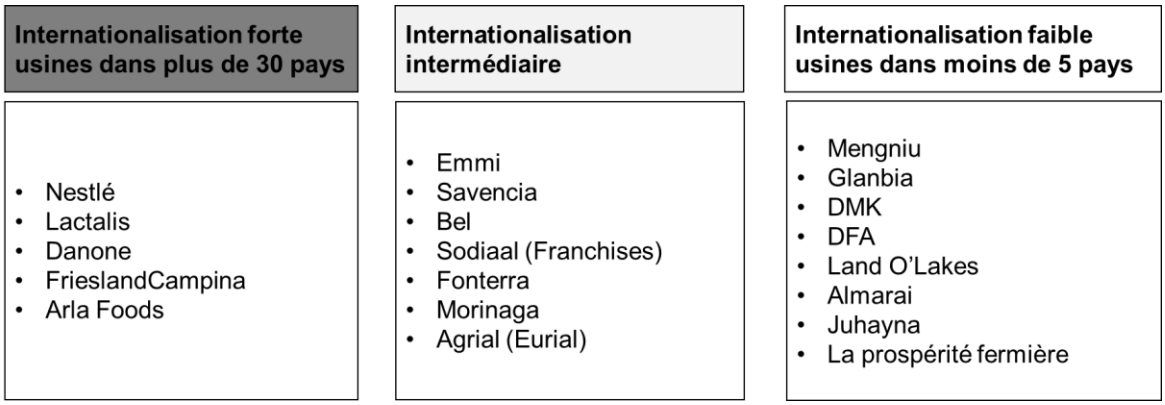


Figure 39 : Indicateur 1.3 - Degrés d'internationalisation de la multinationale

3. Présentation des résultats et discussion

Notre ambition de traduire les facteurs que nous avons identifiés en une grille de lecture des comportements RSE d'une multinationale laitière vis-à-vis du développement laitier dans les pays du Sud été mise à mal par la mise en pratique.

Cet exercice à mis en lumière les difficultés inhérentes au sujet. Le caractère mondial de notre étude a multiplié les difficultés : cela a compliqué la recherche d'indicateurs pertinents adaptés aux différents contextes géographiques. Limités par le temps, il nous a fallu être vigilants dans le choix des indicateurs pour réduire le risque de biais relatif à notre regard occidental sur différents enjeux. Le secteur laitier et son caractère hermétique n'a pas facilité l'exercice. Beaucoup d'informations propres aux stratégies de marchés ou bien aux consommateurs sont des informations stratégiques protégées par les entreprises. Enfin, notre sujet par son caractère peu normé et marginal ne nous a pas permis de nous reposer sur des métriques existantes et communes pour comparer les entreprises entre-elles, comme le montre notre essai sur l'indicateur « intérêt des consommateurs Sud ».

Les indicateurs avaient pour ambition d'être le fruit d'un équilibre entre la pertinence, l'accessibilité à l'information et notre capacité à traiter rapidement l'information. Nous n'avons pas réussi à atteindre cet équilibre. Face à l'obligation de trouver des indicateurs praticables nous avons dû tirer les indicateurs vers plus de simplicité quitte à parfois nous éloigner de la pertinence. Le fait de ne pouvoir faire appel à presqu'aucun indicateur relatif aux pays du Sud dans lesquels sont présentes les firmes laitières était une des plus grosses limites de cet exercice.

Le résultat visible dans la figure 40 associe les différents indicateurs aux engagements RSE relatifs aux pays du Sud de notre échantillon. Nous avons classé les multinationales laitières selon leurs engagements en termes de développement laitier dans les pays du Sud. Dans un premier groupe, les multinationales mettant en place ce que nous considérions comme un engagement important : développement de projets qui touchent à la fois la filière, ses consommateurs et les communautés locales. Dans un deuxième groupe, les engagements intermédiaires : lorsque les multinationales mettent en place des actions relatives à la filière et aux communautés locales ou bien à la filière et ses consommateurs. Et enfin, un troisième groupe présentant l'absence d'engagement sur ce thème. Cette classification est simplificatrice, car dans le groupe des entreprises les plus engagées, certaines entreprises font probablement preuve de plus de sérieux que d'autres. Nous avons mis en ligne les différents indicateurs regroupés par facteurs. Les facteurs cinq et sept n'apparaissent pas car nous ne leur avons finalement pas associé d'indicateurs.

Les résultats sont en demi-teinte et ne s'avèrent que partiellement prédictifs d'un engagement tourné de la part des multinationales laitières. Pour le groupe d'entreprises ayant un engagement RSE tourné vers le développement des filières laitières considéré comme fort, on remarque une certaine forme de convergence entre l'engagement observé de la multinationale et les indicateurs des facteurs d'engagement. Les indicateurs d'engagement sont donc assez prédictifs d'un engagement fort. Pour autant, on observe que des indicateurs prédisant un engagement important peuvent être associés à des entreprises que nous avions jugées peu ou pas engagées. Les indicateurs ne réussissent donc pas à prédire le comportement des entreprises qui s'engagent moyennement ou qui ne s'engagent pas.

De plus, les indicateurs échouent à mettre en avant la nuance entre une entreprise qui communique sur une RSE associée au développement laitier au Sud et une entreprise qui agit sur ces territoires mais qui ne le communique pas. Il est possible qu'une entreprise qui annonce un engament ne soit que peu active sur le terrain, comme l'inverse. Par exemple, Sodiaal, accompagne grâce à son réseau de franchises internationales la structuration de filière dans des pays du Sud (au Liban, par exemple). Cela répond à des objectifs économiques ou stratégiques de l'entreprise. Pour autant, Sodiaal ne considère pas qu'il s'agisse d'un sujet de responsabilité sociétale et ne le communique pas

Figure 40 : Tentative de prédiction des engagements de RSE des multinationales relatifs au développement des filières laitières dans les pays du Sud (Chapitre 3) par les indicateurs des facteurs d'engagement (Chapitre 4)

Résumé

La thèse étudie l'émergence de l'engagement de responsabilité sociétale (RS) relatif à la promotion de l' « Export durable » de produits laitiers français vers les pays du Sud pris par le Centre interprofessionnel de l'économie laitière (Cniel) en 2018. Au travers d'une analyse qualitative mobilisant entretiens semi-directifs, observations de terrain et documents d'archives, la thèse retrace le parcours de cet engagement. Les premiers chapitres en retracent la genèse, au croisement de campagnes de plaidoyer en Afrique de l'Ouest et en Europe, puis de l'action d'entrepreneurs institutionnels proches ou au sein du Cniel. Les deux chapitres suivants montrent que cet engagement ne se retrouve pas dans les rapports RSE des multinationales laitières bien qu'elles expriment des formes diverses de responsabilité envers les pays du Sud et qu'il existe des facteurs favorables à ce type d'engagement. L'ensemble de la thèse souligne le caractère singulier de l'engagement de l'interprofession française et ouvre des pistes pour son renouvellement.

Mots clefs : RSE, Exportations**,** Multinationales, Filière laitière, Interprofession laitière française, Développement laitier international, Europe, Afrique de l'Ouest

Abstract

The thesis examines the emergence of social responsibility (SR) commitment relating to the promotion of 'sustainable exports' of French dairy products to countries in the Global South, undertaken by the French Dairy Interbranch Organization (Cniel) in 2018. Through a qualitative analysis using semi-structured interviews, field observations and archival documents, the thesis traces the history of this commitment. The first chapters recount its origins, at the crossroads of advocacy campaigns in West Africa and Europe, followed by the actions of institutional entrepreneurs close to or within the Cniel. The following two chapters show that this commitment is not reflected in the CSR reports of multinational dairy companies, even though they express various forms of responsibility towards Southern countries and there are factors conducive to this type of commitment. The thesis highlights the unique nature of the French Dairy Interbranch Organization commitment and opens up avenues for its renewal.

Key words : CSR, Exports, Multinational enterprises (MNE), Dairy sector, French Dairy Interbranch Organization, International dairy development, Europe, West Africa