

17<sup>èmes</sup> Journées de Recherches en Sciences Sociales, Paris-Saclay, 14 et 15 décembre 2023

***D'où vient l'engagement de l'interprofession laitière pour la promotion d'un export français durable ? Au-delà de la « demande marché », le rôle des entrepreneurs institutionnels***

Fanny Lashcari

UMR SELMET & UMR INNOVATION, CIRAD, 34000, Montpellier, France.

**Résumé.** Cette communication fait état de la naissance de l'« *engagement collectif* » « *Promouvoir un export Français durable* » de la démarche de Responsabilité Sociétale (RS) de l'interprofession laitière française. Celui-ci apparaît comme un engagement particulier car, au contraire des sept autres engagements pris par la filière, il est absent des démarches individuelles des acteurs de la filière et ne paraît pas répondre à une demande du marché. Comment un sujet qui n'est affiché comme prioritaire par aucun acteur de la filière peut devenir un des huit engagements prioritaires du secteur laitier français ? Je réponds à cette question en mobilisant un cadre d'analyse inspiré de la sociologie néo-institutionnelle et en soulevant l'importance du rôle joué par des « entrepreneurs institutionnels » dans la mise à l'agenda de ce sujet. Je montrerai que ces entrepreneurs institutionnels sont d'une part des acteurs intermédiaires entre le monde du lait et le monde associatif et d'autre part, des acteurs convaincus au sein de l'interprofession. J'insisterai sur l'importance des actions menées par ces deux types d'entrepreneurs institutionnels dans la prise de conscience des professionnels du lait sur ce sujet et dans la légitimation de l'engagement. Bien que n'ayant pas de rôle coercitif sur les acteurs économiques du marché des produits laitiers, cet engagement rend compte d'une orientation stratégique de la filière vis-à-vis des pays tiers. Il permet aussi à l'interprofession française de faire face au risque réputationnel généré par les acteurs de la société civile. Dans la pratique, cet engagement a enclenché une nouvelle dynamique de concertation portée par l'interprofession pour résoudre les problèmes de dépendance des marchés africains aux importations.

**Mots Clefs :** Responsabilité Sociétale, Interprofession, Secteur laitier français, Exportations laitières, Entrepreneurs institutionnels, Risque réputationnel

**Where does the dairy sector's commitment to promoting sustainable French exports come from? Beyond "market demand", the role of institutional entrepreneurs**

**Abstract.** This communication reports on the birth of the "*collective commitment*" "*Promoting sustainable French exports*" as part of the French dairy sector's Corporate Social Responsibility (CSR) approach. This appears to be a special commitment because, unlike the seven other commitments made by the sector, it is absent from the individual approaches of the sector's players, and does not appear to respond to market demand. How can a subject that is not considered a priority by any of the industry's players become one of the French dairy sector's eight priority commitments? We answer this question using an analytical framework inspired by neo-institutional sociology, and highlighting the important role played by "institutional entrepreneurs" in putting this issue on the agenda. We show that these institutional entrepreneurs are, on the one hand, intermediary players between the dairy world and the associative world, and on the other, convinced players within the sector organisation. We emphasize the importance of the actions of these two types of institutional entrepreneurs in raising the awareness of dairy professionals on this subject, and in legitimizing their commitment. Although this commitment does not have a coercive role on the economic players in the dairy market, it does reflect a strategic orientation for the sector with regard to third countries. It also enables the French dairy sector to face up to the reputational risk generated by civil society players. In practice, this commitment has set in motion a new dynamic of concerted action by the sector to resolve the problems of African markets' dependence on European imports.

**Keywords.** Corporate Social Responsibility, Dairy Interbranch Organization, French dairy sector, Dairy exports, Institutional contractors, Reputational risk.

**Classification JEL:** O 19 ; P45

## 1. Introduction

En 2018, le Cniel (Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière) publie huit « *engagements* » constituant la toute première démarche de Responsabilité Sociétale (RS) de la filière laitière française « *France Terre de Lait* » (voir encadré 1). Cet évènement 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 qui regroupe les représentants des professionnels de la filière laitière française (lait de vache, uniquement) répartis en quatre familles appelées « *collèges professionnels* » : le collège des producteurs, celui des coopératives, des industriels privés, et enfin du commerce, de la distribution et la restauration. Au sein du conseil d'administration, des représentants élus des différents collèges s'accordent et prennent des décisions pour le futur de la filière. Ainsi, cette démarche RS n'est pas celle d'une entreprise en particulier car lorsque l'interprofession parle, elle le fait au nom de l'ensemble de « *la filière laitière* » française. Donc si l'interprofession choisit de « *s'engager* » au travers de huit « *engagements* » de RS, 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.

Encadré 1 : Engagements de la démarche France Terre de Lait sélectionnés par le Cniel en 2018 :

(Cniel 2019)

- 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

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 est 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* » est une étape pensée comme indispensable par le gouvernement pour permettre aux acteurs de l’alimentation française de répondre aux « *nouvelles attentes des consommateurs* » français et européens<sup>1</sup>. Derrière cette invitation, les acteurs de l’interprofession laitière y lisaient une obligation car ils comprenaient bien que seule leur participation à ces réunions leur permettrait d’être entendus lors de la conception des lois Egalim. En octobre 2017, le président Macron a demandé à chaque représentant des interprofessions françaises d’éditer un plan stratégique à cinq ans qui explique 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* »<sup>2</sup>. 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’assure plus la fonction de diffusion de recommandations de prix à la production, jugée contraire au droit de la concurrence<sup>3</sup>. La demande politique leur apparaissait alors comme l’opportunité de devenir « *un lieu de prise en compte des enjeux pour que les acteurs de la filière se projettent ensemble dans l’avenir* » (Cniel s. d.). Le Cniel se voulait l’acteur fédérateur de la stratégie de responsabilité collective de la filière laitière française. Ajoutons à cela que 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 laitiers considéraient comme « *la réalité agricole* ». 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 faire face à la

---

<sup>1</sup> Magazine du Ministère de l’Agriculture et de l’Alimentation n°1566, Ministère de l’Agriculture et de l’alimentation, 2017

<sup>2</sup> Discours de Rungis, Emmanuel Macron, 2017

<sup>3</sup> (Autorité de la concurrence 2009)

concurrence à l'international. L'interprofession avait d'ailleurs repéré que certains de ses concurrents s'engageaient déjà autour de telles démarches.

En raison de la recherche de consensus dans leur détermination, la plupart des huit engagements énoncés par le Cniel étaient préalablement présents dans les stratégies RS des entreprises laitières françaises (privées et coopératives). Néanmoins, il est intéressant de noter que contrairement aux sept autres « engagements », l'« engagement » numéro huit « *Promouvoir un export français durable dans le respect des filières locales et des cultures alimentaires* » n'était énoncé dans aucun document RS des membres de la filière. 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.

L'objectif de cette communication est de comprendre comment s'est construit ce huitième engagement collectif. Je répondrai à cette question en soulignant l'importance du rôle joué par des « entrepreneurs institutionnels ». En sociologie, la notion d'entrepreneurs institutionnel et plus précisément de travail institutionnel est née en réponse aux limites envisagées par la théorie institutionnelle qui présentait les organisations comme contraintes et passives face aux pressions institutionnelles. Au-delà de cette vision, le travail institutionnel apporte un caractère dynamique en mettant en avant le poids des acteurs sociaux dans l'évolution des organisations (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Scott, 2008 ; DiMaggio et Powel, 1998) et le volet stratégique de leurs actions (Eisenstadt, 1980 ; Olivier, 1991 ; Campbell, 2006 ; Gond et Herbach, 2006 ; Lawrence et Suddaby, 2006). Ainsi, les entrepreneurs institutionnels sont définis comme des acteurs jouant un rôle actif dans le processus d'institutionnalisation des pratiques en créant, maintenant ou en déstabilisant les institutions en place (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette perspective a déjà été mobilisée pour comprendre les dynamiques de développement de la responsabilité sociétale (Déjean et al., 2004 ; Campbell, 2006 ; Brown et al., 2009 ; Celka, 2015 ; Nasr, 2020). 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 (Weber et al., 2008 ; Gond et al., 2011). La littérature a notamment mis en avant le rôle des consommateurs comme partie prenante majeure dans l'institution de pratiques RSE (Déjean et al., 2004, Campbell, 2006). Ils rejoignent en cela les perspectives plus critiques qui mettent en avant la capacité des entreprises à intégrer des impératifs institutionnels sans autre visée que celle d'améliorer l'image de l'organisation (Edelman, 1992, voir aussi, avec d'autres perspectives théoriques Boltanski et Chiapello, 1999 ; Bosvieux-Onyekwelu et Boussard, 2022).

Je me propose ici de faire état d'un processus de création institutionnelle d'une norme originale car n'étant pas poussée par le consommateur. L'enjeu est alors de saisir les propriétés des entrepreneurs institutionnels qui ont permis l'arrivée d'un tel engagement RS (positions, motivations, ressources... DiMaggio, 1988 ; Battilana, 2006) mais aussi de restituer la manière dont ils s'y sont pris pour parvenir à peser sur les règles du jeu de leur secteur professionnel ou de leur marché, notamment au travers de la création de réseaux normatifs (Lawrence et Suddaby, 2006).

Pour répondre à cette question, je m'appuie sur corpus de 30 entretiens auprès d'acteurs laitiers français (responsables RSE d'entreprises et de coopératives, responsable d'achat, représentants de fédérations professionnelles...), de membres du Cniel (directeur général, cadres du service de veille et de prospection, directeur des affaires publiques, responsable de panels et d'études, responsable RSE, cadres faisant le relai interprofessionnels auprès des professionnels laitiers) et de parties prenantes extérieures au monde du lait (cabinet de conseil, agence de communication, membres d'ONGs) ayant assisté à la naissance ou bien accompagné le développement de cet « *engagement* » (voir annexe 1). Je m'appuie aussi sur des observations de terrain lors de trois salons professionnels (Salon International de l'agriculture, Salon International de l'élevage et Salon de l'innovation Alimentaire). Enfin je complète mes matériaux de documents RS publiés par l'interprofession, par les entreprises laitières et coopératives françaises et par des documents de plaidoyer publiés par des acteurs de la société civile. J'ai ensuite retranscrit les entretiens et classé mes données de terrain de façon inductive, autour des thèmes qui émergeaient de façon récurrente ; construisant ainsi le plan d'exposé de mes résultats.

Quatre temps marqueront mon exposé. J'expliciterai dans un premier l'aspect original de la présence de l' « *engagement* » sur l'« *Export durable* » parmi les autres engagements RS de filière. Dans un deuxième et troisième temps m'attarderai sur le travail de différents entrepreneurs institutionnels ayant permis la mise à l'agenda de cet engagement sur la scène interprofessionnelle : je les identifierai puis présenterai comment ils s'y sont pris. Enfin j'aborderai l'importance de ces deux types d'entrepreneurs dans le travail constant de légitimation interprofessionnelle de cet enjeu à côté d'enjeux de filière plus consensuels.

## 2. Un « engagement » improbable qui dénote aux côtés des autres engagements de la démarche RS du Cniel

Le sujet des exports durables ne se retrouve pas dans les stratégies RS individuelles des membres de la filière laitière contrairement aux autres engagements de la politique du Cniel. Cela s'explique par le fait que les engagements RS des industriels sont les reflets de ce que les acteurs industriels considèrent comme un risque économique important : « *la demande marché* ».

### 2.1. *La « demande marché » présentée comme le déterminant majeur amenant un sujet comme priorité RS de filière et les membres de l'interprofession laitière et les professionnels laitiers*

Contrairement à l'engagement « Export durable », les engagements présents dans la démarche RS de filière et les indicateurs de performance associés ont en commun d'être déjà présents dans les stratégies RS individuelles des grands industriels laitiers<sup>4</sup>. Lorsque le Cniel s'engage dans une démarche RS, les agents de l'interprofession expliquent que leur objectif est de « *créer de la valeur* » et de « *mieux répartir cette valeur* ». Des termes qui justifient la démarche interprofessionnelle laitière, comme la Directrice Générale l'écrivait dans le rapport d'activité de 2018 du Cniel pour qualifier la démarche France Terre de Lait auprès de professionnels laitiers.

« *[Les 4 axes de performance définis par la filière et dans lesquels s'insèrent les huit engagements] constituent le socle fondamental de la création de valeur qui permet de renforcer les démarches de marques privées et collectives et d'exprimer la haute qualité du lait et des produits français en France et à l'international* »<sup>5</sup>

Pour les agents du Cniel interviewés, derrière ce terme de « *création de valeur* », il y a une « *volonté business au démarrage* » comme le dit l'ancienne Directrice des relations extérieures du Cniel : la démarche RS est issue d'un accord politique du Conseil d'Administration du Cniel dans l'objectif de « *Créer de la valeur - c'est-à-dire d'expliquer ce qu'est LE lait français tout litre confondu, toute marque, montrer la haute qualité du lait Français et montrer ses garanties* ».

---

<sup>4</sup> Exception faite du 6<sup>ème</sup> « engagement » qui est une des missions qui incombe au Cniel. Si les cinq premiers engagements ont pour objectif de protéger une certaine part de marché, le 6<sup>e</sup> vise à augmenter in fine la part de marché des acteurs économique du lait français.

<sup>5</sup> Rapport d'activité du Cniel, 2018

Pour chercher cette « valeur » – le Cniel repère les « signaux faibles » au sein du « Comité Prospectif Enjeux Sociétaux » sous l'impulsion des différents collèges. Il s'agit d'un service constitué d'économistes, de professionnels de la veille, de sociologues et d'anthropologues spécialisés dans « l'écoute de la société » (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022). Les agents de ce comité mènent des veilles, des études, des panels et tiennent des « baromètres consommateurs » sur une longue période dans la volonté de suivre l'évolution de la perception des produits laitiers par les citoyens et l'évolution des adaptations des industriels français et internationaux à ces évolutions au travers de leur stratégie RS.

« XX du pôle prospectif, suit les panels Kantar et Iri qui permettent sur de longs historiques de voir les ventes en magasins, les achats des consommateurs en réel et sur toutes nos catégories ». (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022)

L'« objectif est de faire émerger des signaux faibles et de voir 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'Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires (OCHA), entretien, mai 2022) et dans un deuxième temps d'acquérir des informations qui rendent compte de ces mutations sociétales ainsi que des éléments explicatifs. Grâce à ces données stratégiques, le comité informe alors le Conseil d'administration du Cniel qui pourra choisir des thématiques de travail prioritaires en fonction des intérêts stratégiques des différents collèges. Ce schéma oriente les actions décidées en « Commissions » : des groupes de travail qui ont pour rôle l'élaboration et le suivi des plans afin d'atteindre les objectifs de RS. Par la suite, afin de rester alerte face aux évolutions des demandes sociétales, ces Commissions restent en lien constant avec le Comité Prospectif Enjeux Sociétaux.

« C'est en 1990 que [les études consommateurs] sont devenues un outil de pilotage des campagnes de communication. Mais elles servent aussi à construire les politiques comme celle du 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, alors que le lait est très présent au petit déjeuner, ce qui mécaniquement induit des baisses de consommation du lait » (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022)

Enfin, en fonction de la stratégie du Cniel, le CA définit des sujets appelés « prioritaires » - la Responsabilité sociétale est, par exemple, qualifiée par le CA du Cniel comme une « thématique

*prioritaire* ». Un « *COPIL RS et Concertation* » est ainsi chargé d'analyser les enjeux RS afin de faire des propositions d'actions que le CA « *validera, refusera ou challengera* ».

*« La démarche de responsabilité sociétale répond aux attentes des français c'est-à-dire que les engagements pris – comme celui du bien-être animal constituent une demande de la société qu'il convient d'entendre-. On a beaucoup alerté sur ces questions et il y a eu de l'inertie avant que ce soit accepté et entendu »* (Responsable des études Cniel, entretien, mai 2022)

Cette importance du marché nous est confirmée par les professionnels laitiers. L'ancien directeur du collège des industriels l'affirme : « *On doit rester connecté à la société, aux attentes du marché* ». (Directeur de la Fédération nationale des industries laitières (Fnil) à l'époque des faits, entretien, juillet 2022). Un acteur de coopérative explicite l'exemple de la prédominance du marché dans la prise en considération d'un sujet avec la thématique de Bien-être animal :

*« Le bien-être animal c'est quelque chose qui a vraiment été tiré par nos marchés. Il y a quatre, cinq ans des cahiers des charges précis sur certains produits nous arrivaient des distributeurs. C'était un peu la foire d'empoigne à qui ferai la meilleure offre en ce qui concerne le bien-être animal par rapport à ces produits. »* (Responsable production laitière, entretien, juillet 2022)

Ainsi, la « *demande marché* » apparaît comme un déterminant majeur à la mise à l'ordre du jour d'un sujet de RS pour un industriel laitier. Les entreprises ayant des marques de grande consommation ont d'ailleurs rapidement compris l'intérêt de répondre aux demandes des consommateurs pour ne pas perdre de part de marché au profit d'un concurrent.

*« 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 part de marché. Il y a un double ressort : de fait l'un de nature éthique, l'autre visant à consolider sa marge nette »* (Directeur de la Fédération nationale des industries laitières (Fnil) à l'époque des faits, entretien, juillet 2022)

La demande des « *consommateurs français* » est donc considérée par les acteurs de l'interprofession comme ayant un pouvoir considérable sur l'économie de la filière. La directrice des affaires publiques du Cniel l'explique dans des termes très forts :

« *Finally 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)

**2.2. *L'« Export durable » un sujet de longue date qui peine à prendre de l'ampleur auprès du « consommateur français » questionnant la réalité du risque qu'il représente pour les professionnels laitiers***

La question du rôle des exportations laitières européennes sur le développement laitier des pays tiers n'est pas récente dans le débat public. La présence de poudre de lait sur les marchés locaux d'Afrique de l'Ouest remonte au début du XXe siècle, mais les importations ouest-africaines augmentent surtout à partir des années 1950 notamment dans le cadre des programmes d'aide humanitaire (Pinaud 2018). La présence dans la PAC de subventions aux exportations européennes appelées restitutions apparaît dès 1968. La dépendance de la filière laitière européenne à ces restitutions, renforce la présence des produits européens sur les marchés africains dans les années 1980. Face à ce qui est vécu par certains acteurs exportateurs comme une concurrence « *déloyale* », des ONGs des pays Européens et du Sud accusent ces exportations à bas prix de concurrencer la production locale (Gohin et Réquillart 2002). L'arrêt des quotas laitiers en 2015 renforce cette agressivité commerciale des grandes firmes laitières européennes. En réaction, est lancée en 2017 une campagne de sensibilisation du grand public aux déséquilibres causés par ce commerce international : la campagne « *Mon Lait est Local* ». Elle est animée par un consortium d'ONGs, d'organisations d'éleveurs et de consommateurs, et d'experts basés en majorités en Afrique de l'Ouest. L'objectif de cette campagne est de sensibiliser les gouvernements ouest-africains à l'importance de protéger leur secteur laitier local des exportations européennes de produits laitiers et des produits dérivés à faible valeur ajoutée comme les poudres lactées réengraissées<sup>6</sup>. En 2019, cette campagne est relayée au niveau européen par une autre campagne portée par des ONGs européennes comme SOS faim Belgique, Oxfam Solidarité, AVSF, CFSI ou Vétérinaires sans frontière : la campagne « *N'exportons pas nos problèmes* ». Cette campagne cible en particulier les députés européens dont certains s'organisent pour relayer ce débat auprès des parlementaires et de la commission européenne (Duteurtre et al., 2020).

---

<sup>6</sup> Pablo Tosco/Intemon Oxfam, Note de synthèse des études produites par la Campagne Lait, 2021

Malgré ce travail de plaidoyer, ces ONGs ne semblent pas avoir réussi à sensibiliser le consommateur français sur ce sujet. Au contraire d'autres enjeux qualifiés de « *signaux forts* » pour la filière et ses membres comme par exemple la cause du Bien-être animal ou la question du Carbone, ce sujet reste méconnu de la majorité des « *consommateurs français* ». Les acteurs du service de la veille du Cniel sont très clairs sur ce point :

*« Ce n'est pas un sujet qui est appropriable par le grand public [...]. C'est une préoccupation 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)

Face à la faiblesse de ce signal, les acteurs laitiers ne s'accordent pas sur la réalité de ce risque. S'il est clair pour certains professionnels laitiers impliqués dans des associations de solidarité que ce sujet constitue un risque réel pour l'ensemble de la filière, d'autres remettent cela en question. C'est le cas de ce représentant des industries laitières de l'époque qui après une réunion de sensibilisation sur la question nie l'existence d'un danger, présentant le risque 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 sur les exportations européennes et françaises d'ingrédients laitiers en Afrique, voire les critiquant. Avec toujours cette idée en filigrane que « ce que vous allez exporter à des prix très compétitifs ne va pas favoriser le développement local »* (Directeur général de la Fédération nationale des industries laitières à l'époque des faits, entretien, juin 2022)

Le fait que ce sujet ne soit pas une priorité pour le consommateur français est donc un argument que les industriels laitiers utilisent pour contester le 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 en Afrique que les professionnels laitiers français font le plus de business. Ainsi, pour ces acteurs, l'intérêt de soutenir ce sujet n'est pas stratégique – mais « *humaniste* » - un terme qui cible le collège des coopératives dans cet entretien d'un membre du collège des industriels privés.

*« Il y a un plus grand humanisme théoriquement au niveau des entreprises coopératives qu'au niveau des entreprises privées »* (Directeur général de la Fédération nationale des industries laitières à l'époque des faits entretien, juin 2022)

Ce manque de réalité ressenti pour ce sujet par certains acteurs vient aussi de différentes lectures de l'enjeu. Pour certains, le sujet n'est pas un danger car les exportations de produits à plus

faible valeur ajoutée répondent à un besoin des populations locales et participent finalement à lutter contre la faim dans le monde. Notons qu'un tel cadrage a été omniprésent par le passé. La poudre de lait est arrivée en grande quantité sur le continent africain au travers des politiques d'aides alimentaires (Pinaud 2018). Pour témoigner de l'évolution du regard porté sur ces produits, aujourd'hui condamnés par les ONGs de développement, une animatrice de l'AFDI me soulignait que la première mission de l'AFDI était de collecter des poudres de lait pour les envoyer en Afrique dans un but de développement. C'est aussi une idée que je retrouve dans des discours RS des membres de la filière laitière – souvent associé à l'Objectif de Développement Durable numéro deux de l'ONU « Zéro Faim ». Au travers de leur activité leur rôle est de nourrir toutes les populations et donc les plus pauvres aussi : « *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 les paupériser encore davantage* » (Directeur général de la Fédération nationale des industries laitières à l'époque des faits entretien, juin 2022). Le groupe Bel – par exemple – revendique sur son site internet œuvrer pour « *renforcer l'accessibilité de ses produits* » dans le but de « *développer des produits à la fois sains et dont les prix sont abordables, en particulier dans les pays où le pouvoir d'achat peut rendre difficile l'accès à une alimentation saine* »<sup>7</sup>

Si les plaidoyers de « *N'exportons Pas Nos Problèmes* » et de « *Mon Lait est Local* » ont eu un rôle certains dans la mise à jour de la question auprès des professionnels laitiers européens et dans la construction du « *risque réputationnel* » perçu par les acteurs de l'interprofession, leur existence ne suffit pas expliquer pourquoi l'interprofession laitière a affirmé un « *engagement* » sur ce thème. En effet, ce n'est pas la sensibilisation des citoyens qui a poussé l'interprofession à s'engager, c'est plutôt au travers du discours d'acteurs convaincus de la pertinence du sujet pour la filière laitière que le sujet a voyagé jusqu'au Cniel.

### **3. Le rôle d'un acteur intermédiaire entre le monde du lait et le monde associatif dans l'arrivée de l'engagement aux portes de l'interprofession**

Le sujet de l'« *Export durable* » n'est donc pas arrivé dans les priorités de l'interprofession en suivant un chemin conventionnel comme les autres engagements. Ce n'est ni par l'action seule des plaidoyers ni par la perception d'une évolution de la « *demande marché* » que ce sujet a été

---

<sup>7</sup> Site Web du groupe Bel, « Renforcer l'accessibilité des produits », s.d.

perçu par le Cniel. Je mets en évidence dans cette partie le rôle joué par un entrepreneur institutionnel ; je l'identifie et décris son mode opératoire.

### ***3.1 L'existence d'acteurs intermédiaires entre le monde du lait et le monde associatif convaincus de la pertinence du sujet pour la filière laitière française***

En interrogeant les acteurs de l'interprofession sur l'émergence de cet 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 donné l'impulsion de la mise à l'agenda du sujet « *Export durable* » au niveau de l'interprofession en trouvant à l'intérieur de l'interprofession des relais qui ont pu porter le sujet au niveau du Conseil d'administration.

Le profil de cet acteur, à cheval entre le monde du lait et celui de la solidarité internationale, importe dans sa capacité à mettre à l'agenda cette question nouvelle. En l'occurrence, beaucoup des personnes impliquées sur ce sujet que j'ai rencontrées au fil de mon enquête présentent des caractéristiques similaires. Il s'agit de membres ayant fait leur carrière dans la filière laitière, ils sont fils d'éleveur laitier ou ont été éleveurs laitiers et sont pour certains maintenant retraités. Ils connaissent très bien ce que les acteurs laitiers aiment appeler « les réalités terrain » c'est-à-dire qu'ils savent comment fonctionne le secteur, ils connaissent ses enjeux, contraintes, aspects techniques et identifient les différents acteurs du lait. 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 ... »* (Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, entretien, juillet 2022)

Cette volonté de s'engager découle également de voyages, de missions à l'étranger qui leur ont apporté « *une ouverture d'esprit* ». Ils ont mené ces voyages avec la Coopération Française, l'Association Française des Volontaires du Progrès, ou lors d'expériences professionnelles dans des institutions agricoles. 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* » (Ingénieur production laitière Savencia, entretien, mars 2023) sur un autre continent.

*« Un de mes cousins était pour moi un modèle, car il était allé faire deux ans de Coopération au Togo. Je pense que c'est lui qui m'a donné le gout de m'intéresser à l'Afrique. Cela m'a beaucoup fait réfléchir sur nos modèles de production, sur la situation en Afrique, je n'avais pas beaucoup de recul sur ces notions à cette époque-là. » (Ingénieur production laitière – Savencia, entretien, mars 2023)*

Aujourd'hui ces acteurs œuvrent dans des ONGs de solidarité (AFDI, CFSI, Guinée 44). Ils ne sont pas décisionnaires au sein du Cniel ou d'un collège, leur pouvoir réside dans leur légitimité au sein du monde agricole et du secteur laitier à parler des enjeux de développement dans les pays du Sud. Ils peuvent alors servir de relais d'information pour les ONGs de solidarité internationale et font des ponts entre le monde associatif et les décideurs du Cniel. Ce sujet, ils en sont convaincus, est d'intérêt pour l'avenir de la production laitière française, aussi bien dans son aspect moral que stratégique.

*« Cet enjeu des exportations durables, j'étais persuadé que c'était un sujet qu'il fallait que le Cniel prenne en main. Je leur disais ; si vous ne le prenez pas en main, demain vous allez le subir » (Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, entretien, juillet 2022).*

### ***3.2. La sensibilisation de l'interprofession laitière à la question du rôle des exportations françaises sur les pays tiers par cet entrepreneur institutionnel***

Le sujet de l'export durable est donc arrivé au Cniel par l'interpellation d'un ancien professionnel de la coopération laitière, apprécié de ses pairs dans l'interprofession, et président d'une ONG de solidarité internationale. Au cours de sa carrière dans la filière laitière, il avait déjà identifié le Cniel comme un outil de mise en relation qui mettait autour de la table « *des gens d'horizons très différents* ». Selon lui, les réunions organisées par le Cniel lui avaient permis de mieux appréhender certains sujets complexes, de profiter des apports techniques de nombreux experts (experts du Cniel, de la Fnil, de la coopération laitière) et du point de vue des élus représentant les différentes familles professionnelles.

*« Le fait que le Cniel organisait ces réunions avec autour de la table, des personnes qui défendaient des intérêts différents et qui avaient des visions différentes, c'est cela qui permettait 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 avancer sur ces dossiers, il fallait disposer d'une très bonne expertise technique pour comprendre les tenants et les aboutissants, et c'est la diversité de personnes autour de la table au Cniel qui le permettait »*

(Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, 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 des coopératives ou des industriels privés. (Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, entretien, juillet 2022)*

Cet acteur a joué un rôle actif dans la rencontre entre son ONG et le Cniel. Il raconte qu'il s'est heurté à des réticences du responsable plaidoyer de l'ONG qui voyait le Cniel « *comme un acteur qui ne souhaitait faire que de l'argent* ». Il explique qu'il a mis du temps à faire sortir l'ONG de ce discours « *simpliste* ». Il les a alors convaincus de l'importance d'élaborer un dossier de plaidoyer propre au secteur laitier français plutôt que simplement européen et de rencontrer les acteurs du Cniel. Il souhaitait mettre en exergue l'importance pour l'interprofession d'agir sur le sujet rapidement au risque de le subir dans le futur, connaissant l'implication du Cniel dans la gestion des risques interprofessionnels. Son objectif était alors de provoquer une « *prise de conscience* » chez les différentes parties prenantes autour de la table.

L'importance de cet acteur à l'interface du monde du lait et de celui de la solidarité internationale et de son réseau dans la mise à l'agenda de questions de développement au Sud doit être soulignée. La responsable RS du Cniel de l'époque, qui était autour de la table m'a confirmé que si les ONGs avaient été très impliquées lors des Egalim, aucune ONG n'était présente dans les couloirs de la Maison du Lait lors de l'émulsion collective de la construction du plan de filière à l'exception de celle représentée par notre entrepreneur institutionnel. Elle explique :

*« Il n'utilisait pas d'arguments différents de ce qu'on peut attendre d'une ONG, mais ce qui est indéniable c'est que connaissant la filière laitière il savait auprès de quelle porte taper. Les ONGs avaient été fortement associées aux Egalim. Quand la rédaction des plans de filière a été confiée 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 rencontrée au moment où on construisait la RSE 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 RSE. Donc je pense que ce qui a fait la différence pour cette ONG-là c'est de disposer d'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)

#### **4. Le rôle d'acteurs internes à l'interprofession laitière dans la mise à l'agenda du sujet comme priorité de filière**

En parallèle le sujet a su trouver des oreilles attentives à l'intérieur du Cniel car sensibles à cet enjeu. De nombreux acteurs interviewés l'accordent, 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 ou des intérêts personnels. Dans notre cas, deux acteurs du Cniel, la responsable RS et le directeur économique, ont été convaincus par le discours de l'ONG. Je présente ces entrepreneurs et précise les stratégies qu'ils ont adoptées pour amener ce sujet à être sélectionné parmi les « *enjeux stratégiques* » de la filière.

##### ***4.1. Deux acteurs internes au sein du Cniel sensibles au sujet et convaincus que la filière française doit prendre en main ce sujet***

Ces deux entrepreneurs ont été touché par le discours de l'ONG, faisant alors d'eux des relais de la cause de l'enjeu auprès des décisionnaires laitiers. Je me demande quels sont les déterminants qui ont permis à ces acteurs d'être sensibilisés par le discours de l'ONG. Tout d'abord parce qu'ils n'étaient pas complètement profanes du sujet. Chacun m'a expliqué se souvenir que par le passé l'impact des exportations françaises dans les pays en voie de développement – en particulier africain – était fortement dénoncé. Ainsi, pour eux, le sujet « faisait sens » car ils reconnaissent qu'il y a encore aujourd'hui des impacts négatifs qui découlent des exportations de lait européennes vers les pays en voie de développement ce pays et que la filière française a donc son rôle à jouer.

De plus ce sont des acteurs qui sont très ouverts à la presse et qui s'informent des actions RS des entreprises à l'international. Ainsi la responsable RS de l'époque m'explique que la réunion avec cette ONG était concomitante avec une action de la part du groupe Bel qui déployait des couvertures santé pour les vendeurs de rue qui commercialisaient leurs fromages fondus dans certains pays d'Afrique. Le directeur économique du Cniel, lui, collecte des informations sur les investissements du marché laitier à l'international et notamment dans les pays tiers mais suit aussi les démarches de segmentations. Il explique :

« Je suis beaucoup les informations qualitatives sur les entreprises laitières, en lisant la presse internationale 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 Economie et Territoires du Cniel, entretien, mars 2022)

Sur un plan hiérarchique, ces acteurs sont à l'intermédiaire entre le Conseil d'Administration et les groupes techniques qui sont en contacts avec un grand nombre d'acteurs. Le directeur Economique a pour rôle celui de prospector les choix d'investissements du secteur et de tenir informés les membres de la filière. La responsable RS est à la manœuvre de la construction de la politique RS de l'interprofession, elle est donc garante de collecter les différents enjeux de filière, de les organiser et de les présenter au Conseil d'Administration. Elle explique d'ailleurs que ce rôle elle l'a eu grâce à ces connaissances du secteur laitier et son positionnement central – l'amenant à rencontrer de nombreux acteurs de la filière.

*« J'ai de plus en plus été interpellée à la fois parce que je maîtrisais beaucoup de données liées à l'élevage et à la fois parce que j'avais l'animation de la Charte des bonnes pratiques. J'intervenais pour faire des interventions à droite à gauche et comme j'avais toujours une petite casquette CRIEL, j'étais aussi beaucoup dans les régions et tout donc ça me donnait l'occasion de voir pas mal de monde »* (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023).

Le sujet de l'export durable est entré au Cniel par le discours d'une ONG, mais c'est par les discours d'agents internes au Cniel et convaincus de la pertinence de ce sujet pour l'intérêt du collectif qu'il a pu être validé par les décisionnaires laitiers et s'inscrire dans la démarche RS interprofessionnelle. Par la suite, j'explicitai la stratégie de ces entrepreneurs institutionnels internes - intermédiaires entre le Conseil d'Administration et les groupes techniques - qui ont su s'appuyer sur des enjeux historiques et actuels propres au secteur laitier français pour mettre en avant l'intérêt de ce sujet pour l'ensemble de la filière : l'axe stratégique que représente l'export dans le développement de la filière laitière française, l'ouverture au dialogue dont profite l'interprofession depuis les Etats Généraux de l'Alimentation et la sensibilité de certains professionnels aux valeurs de solidarité.

#### ***4.2. Le travail institutionnel pour faire du sujet de l'« Export durable » une priorité de filière : l'utilisation d'arguments historiques et la valorisation d'une conjoncture politique interprofessionnelle favorable***

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 donc de mesurer la compétitivité d'une filière. Historiquement, l'export a une grande place dans le secteur laitier français. Le président de l'interprofession, l'explique 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* »<sup>8</sup>. Donc aujourd'hui le « *lait français* » est presque équitablement partagé entre le marché intérieur et le marché extérieur. 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* »<sup>4</sup>, les experts relatifs à ces questions sont chargés de repérer les « *marchés porteurs* » et d'organiser des campagnes de communication pour valoriser la production française au-delà les frontières.

Ainsi, au sortir de la réunion avec l'ONG, le directeur économique du Cniel a utilisé cet angle économique pour parler aux acteurs décisionnaires de l'interprofession. Grâce à des données de valorisation de produits laitiers à l'export, il a pu « *apprécier la différence entre Exports et Exports* » c'est-à-dire « *ne pas blacklister des exports qui sont sains parce qu'on n'est pas contre l'échange de produits à l'international, mais on est plus dans l'idée que ces exports ne doivent pas nuire à la production vivrière locale des besoins de bases* » (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023). De là est né l'indicateur « *Export durable* » mettant en avant la valorisation en euros par litre des produits laitiers exportés (et convertis en équivalent lait liquide). Selon la responsable RS de l'époque c'était un indicateur stratégique car il cible un angle pertinent pour mettre en avant l'intérêt concurrentiel pour la filière laitière française d'aller vers cet « engagement » : exporter des produits à haute valeur ajoutée qui viendraient en complément de la production locale et qui seraient à destination des plus hauts budgets plutôt que des produits à faible valeur ajoutée qui pourraient avoir un effet délétère sur la production laitière locale. De plus, il s'agit d'un axe historique de la communication laitière française qui met régulièrement en avant son grand nombre d'Appellations d'Origine Protégées. C'est aussi un axe qui parle aux producteurs à la recherche d'une meilleure valorisation de leur lait.

Au travers de cet indicateur de valorisation en euros par litre des produits exportés, il ressortait que la France n'était pas le plus mauvais élève par rapport à ses voisins européens. Dans la même veine que les sept autres « *engagements* », il y avait aussi ici l'idée de mettre en avant

---

<sup>8</sup> Rapport d'activité du Cniel, 2017

que la France faisait mieux que ce qu'elle ne laissait penser en ne communiquant pas. C'est d'ailleurs un point qu'on retrouve aussi dans le discours de la médiatrice de la table de concertation Export durable :

*« C'était un engagement simple pour le Cniel car la filière est plutôt bonne élève sur la question des exports »* (Cheffe de projet senior cabinet de conseil, entretien avril 2022)

Au-delà de l'attrait historique de la filière laitière française pour la question des exportations, les entrepreneurs ont su tirer parti d'une conjoncture favorable : ouverture de l'interprofession au dialogue et tensions politiques entre producteurs et transformateurs laitiers.

Tout d'abord, les acteurs de l'interprofession expliquent que ce sujet a pu profiter d'un climat d'ouverture de l'interprofession au dialogue avec la société civile grâce à l'exercice des EGA. Les EGA étaient qualifiés par le ministre de l'Agriculture de l'époque comme *« un grand temps de réflexion partagée »*. Ils ont impliqué l'interprofession dans des discussions avec de multiples acteurs. 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- à la nécessité de dialoguer avec leurs parties prenantes. C'est l'état d'esprit des états généraux de l'alimentation qui ont mis autour de la table des acteurs très différents pour aborder de nombreux sujets : des ONGs, des distributeurs, des fabricants, des agriculteurs. Et cela a encouragé le dialogue. »* (Directeur Economie et Territoires du Cniel, entretien, mars 2022)

Ensuite, le sujet de l'« *Export durable* » a pu compter sur le soutien des producteurs et ce pour deux raisons principales. La première étant que ces acteurs sont réputés comme particulièrement sensibles aux questions de solidarité – marqué notamment par un fort « *sens du collectif* ».

*« La question du collectif Mon Lait est Local venait en résonance avec des préoccupations des producteurs des coopératives. Les notions de coopération sont culturellement ancrées dans le mode de pensée de ces acteurs »* (Directrice des affaires publiques Cniel, entretien, mai 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* » : l'alimentation de l'enfant. Mais aussi parce que dans le secteur laitier français, l'idée de « *coopération comme porteuse de sens* » est 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 (Association Française pour le Développement International) 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. 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 ONGs, dont l'AFDI.

*« Au sein du Cniel il y a le collège des producteurs. Celui-ci 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. Ceci a contribué à la naissance de l'AFDI et de 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 détenir 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)

En outre, la responsable RS de l'époque avait repéré que « *la crainte des producteurs était qu'il n'y ait que des engagements sur l'amont* » dans la démarche RS de filière, à un moment où la rémunération des agriculteurs n'était pas jugée satisfaisante – « *Les sujets sociétaux sur lesquels on était interpellé c'était le bien-être animal, et bien évidemment le carbone, sachant que l'essentiel de l'empreinte carbone de la filière laitière est lié aux pratiques de production. (...) Et donc les producteurs redoutaient que la démarche RS de filière devienne une liste de courses auprès du maillon de la production* ». Il était attendu de la part des producteurs que la responsabilité repose sur toutes les familles de l'interprofession « *c'est une question d'équilibre, tout le monde doit progresser sur ces pratiques* (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, entretien, septembre 2023). Ainsi face à ce risque et face à l'absence de propositions de RS portant sur l'aval, la présentation de cet enjeu sur les exports était apparue comme une solution pour rééquilibrer la charge des engagements sur les différentes familles professionnelles.

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

## **5. Un travail de légitimation qui continue malgré et grâce à sa présence parmi les huit priorités RS de filière**

L'interprofession laitière et le secteur laitier offrent un terrain propice à la mise à l'agenda de l'enjeu « Export durable ». Néanmoins, l'identification de celui-ci comme un « engagement » par le Cniel ne suffit pas à assurer sa reconnaissance parmi les acteurs de la filière. Nous allons voir que le sujet de la durabilité des exportations laitières françaises demeure un sujet complexe et non-prioritaire aux yeux des professionnels du lait. Il nécessite donc encore l'action de certains acteurs du Cniel et d'ONGs pour s'imposer comme une priorité stratégique.

### ***5.1. La durabilité des exportations laitières : un « engagement » complexe qui peine à être pris en main par les laitiers et qui passe souvent au second plan***

Dans un premier temps, il est important de mettre en avant que le sujet de l'« *Export durable* » n'est 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. En effet, si le sujet a été « *poussé* » par les représentants producteurs, il a été « *subi* » par les autres collègues interprofessionnels il ne s'agit pas d'un sujet qui a été « *poussé* » par l'ensemble des collègues professionnels. Il n'apparaît dans aucun rapport RS des transformateurs laitiers et ne préexistait pas en tant qu'« *enjeu RS* » revendiqué par des acteurs de la filière laitière française.

Au-delà de ces interrogations sur le bien-fondé de cet engagement que j'ai soulevé dans la première partie, c'est aussi sa nouveauté, son caractère inhabituel qui en complique la gestion. Si les agents du Cniel s'accordent sur l'importance de l'engagement export durable, ils ont encore du mal à comprendre comment le gérer. Là où l'interprofession a pu construire durant des années des discours, supporter des projets et des plans d'actions pour les autres engagements RS, il n'en est rien pour ce sujet. « *On est conscient que c'est très important, mais on est aveugle sur le sujet* » - (Responsable RS Cniel, entretien, mars 2022). Il est d'autant plus marquant de faire remarquer que mêmes les acteurs qui ont amené ce sujet sur la place interprofessionnelle reconnaissent qu'ils ont tardé à le faire remonter à leur supérieur – ne « *pensant pas* » à le présenter lors de réunions stratégiques. « *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* » (Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, entretien, juillet 2022). Ce sujet se distingue aussi par le plan d'action restreint qui lui est associé. Le huitième « *engagement* » arrive à la toute fin du rapport RS de la filière, il est présenté sur *deux* pages,

là où les autres engagements en occupent trois. En discutant avec le Responsable RS, il me confirme qu'en plus d'avoir du mal à cerner ce sujet complexe, le Cniel peine à identifier les leviers d'actions dont il dispose pour agir sur ce sujet. « *C'est typiquement l'indicateur pour lequel notre plan d'action est très limité* ». (Responsable RS Cniel, entretien, mars 2022)

Il apparaît aussi que la difficulté à cerner ce sujet pour les industriels laitiers vient de la prévalence d'autres enjeux RS – des enjeux qui prennent le devant de la scène car perçus comme des « *demandes marché* ». L'ancien directeur de Fnil explique d'ailleurs :

*« Pris dans le business au quotidien, dans les problèmes du prix du lait payé au producteur, du développement du segment non-OGM, et de positionnement des entreprises sur d'autres sujets, je n'avais pas du tout travaillé la question »* (Directeur de la Fnil à l'époque des faits, entretien, juillet 2022)

De plus, les exports sont caractérisés comme un « *terrain de jeu pas facile* » (ancien directeur de la Fnil, entretien, juillet 2022) où les parties prenantes et les réglementations sont multiples et où les stratégies divergent entre acteurs et dans le temps, si bien que sur ce sujet les avis divergent. Au contraire de la question des émissions de gaz à effet de serre, pour lequel les attentes perçues des consommateurs et les réglementations font foi d'objectif clair à viser. Pour ce sujet nouveau, il n'en est rien.

Le fait que ce sujet ait du mal à s'imposer ressort 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. Un positionnement RS très clair affichait ne pas vouloir entrer en concurrence avec les populations locales en exportant des produits à faible valeur ajoutée : « *A l'exportation – en particulier à destination des pays émergents : se positionner avec des produits laitiers à forte valeur ajoutée qui viennent en complément de l'offre locale et non en concurrence avec celle-ci* » (Cniel 2019). *A contrario*, le rapport d'activité mettait en avant une stratégie à l'export différente – valorisant des actions de communication sur l'ensemble des produits laitiers (et non pas uniquement les produits à forte valeur ajoutée) sur le continent africain : « *le rayonnement des actions de promotion du Cniel à l'international ne cesse de s'élargir grâce aux cofinancements de la Commission Européenne [...] le Cniel mènera des actions de communication en Afrique* »<sup>9</sup>. Le marché Ouest Africain avait en effet été repéré plusieurs années auparavant par l'interprofession comme un « *marché porteur* ». Le Cniel avait ainsi

---

<sup>9</sup> Rapport d'activité du Cniel, 2018

porté une campagne de communication dans quatre pays d'Afrique de L'Ouest de 2019 à 2021 avec pour ambition affichée la promotion de tous produits laitiers français (incluant donc le lait) au Sénégal, Nigeria, Côte d'Ivoire et Cameroun.

### ***5.2 Un engagement « très léger » mais qui offre un point d'appui à la sensibilisation pour ses promoteurs au sein du Cniel et qui impose tout de même un devoir de cohérence***

Les acteurs du Cniel sont unanimes sur le fait que l'engagement « *export durable* » est aujourd'hui « *très léger* ». Interrogé sur la contrainte appliquée aux professionnels laitiers au travers de cette démarche de RS collective, le responsable RS actuel l'affirme lui-même : « *on les tient tellement peu* ». La réalisation des sept premiers engagements peut s'affranchir de la contrainte du Cniel parce qu'ils jouissent d'une contrainte que les organisations elles-mêmes se sont imposées, ce qui n'est pas le cas de ce huitième engagement. A cela s'ajoute la méconnaissance de ce sujet original et son aspect non-prioritaire pour les acteurs de la filière, qui lui privilégient des sujets plus consensuels (tels que les émissions de carbone et le bien-être animal). Malgré cela, les entrepreneurs internes au Cniel revendiquent être toujours convaincus que ce sujet « *est furieusement important* » et « *qu'il peut se retourner contre les groupes laitiers français* » (Responsable RS Cniel à l'époque des faits, 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 qu'ils se sont fixés. Ainsi la publication de cet engagement sur l'« *Export durable* » impose à la filière de mener des travaux pour objectiver la situation afin de mieux appréhender la réalité des impacts du secteur laitier français et la manière donc les professionnels peuvent les améliorer. Alors, l'enjeu pour les entrepreneurs internes au Cniel n'est pas simplement que cet engagement perdure dans les textes de 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 porté le sujet – d'abord en interne – lors d'une réunion visant à présenter France Terre de Lait à l'ensemble des professionnels du secteur laitier français. La responsable de l'OCHA, l'Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires, persuadée de l'importance de ce sujet se rappelle avoir préparé sa présentation dans l'idée de faire ressortir une complémentarité entre l'indicateur portant sur l'« *Export durable* » et l'indicateur portant sur la confiance des consommateurs (relatif à l'engagement numéro sept) en les présentant à la suite l'un de 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, mars 2022).*

Ensuite, même si le Cniel n'a pas de pouvoir coercitif sur ces membres, l'engagement du Cniel est tout de même vecteur d'une contrainte : celle de la cohérence entre ses paroles et ses actes. Le huitième engagement consiste en cela une ressource pour tous ceux, notamment les ONGs, qui souhaitent que les firmes françaises modifient leurs pratiques en matière d'exportation. Ainsi, lorsque le Cniel a porté en 2019 sa campagne de communication dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest promouvant tous les produits laitiers français, y compris le lait, l'interprofession s'est mise en porte à faux face à la démarche RS publiée la même année, mettant en avant son engagement à promouvoir des exports de produits laitiers n'entrant pas en concurrence avec les filières vivrières locales. Les acteurs du pôle communication ont alors senti un vent de protestation :

*« Dans la dernière année de la campagne, il y a eu des commentaires sur les réseaux sociaux. Ces derniers disaient « arrêtez de promouvoir les produits laitiers français, soutenez plutôt nos filières » (Directrice communication internationale Cniel, Entretien avril 2022)*

Face à ces attaques, qui pointaient la dissonance entre l'engagement RS et la stratégie de communication marketing, la décision du Cniel 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 des acteurs 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, l'engagement a au moins le mérite de rappeler à l'ordre l'interprofession. Aujourd'hui le discours des acteurs porteurs au Cniel de ces démarches de communication 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, mai 2022).*

### ***5.3. Un travail d'institutionnalisation incomplet et toujours en cours qui profite du développement d'un réseau normatif***

Malgré l'intensité du travail institutionnel mis en œuvre pour assurer la création de l'engagement « exportation durable », nous ne pouvons que reconnaître que celui-ci reste incomplet : la majorité des acteurs laitiers n'est que peu mobilisée. Ce travail de création

institutionnelle est donc toujours en cours et profite de la création d'un réseau normatif associé à une action continue de sensibilisation/mobilisation portée par les entrepreneurs institutionnels. Un réseau normatif est « un réseau de référence sur la base duquel, par un processus de contrôle et d'évaluation dont ils se chargent, les pratiques qu'ils défendent s'institutionnalisent progressivement » (Lawrence et Suddaby, 2006). Dans les recherches sur le travail institutionnel, de tels réseaux sont centraux pour créer des liens et de faciliter la diffusion de nouvelles pratiques.

Les acteurs de l'interprofession se rendent compte que pour ce sujet, leurs leviers d'action sont restreints car les industriels gèrent eux-mêmes leur stratégie à l'international. Leur champ d'action peut néanmoins inclure la mise en relation d'ONGs et de professionnels laitiers lors de réunions de concertation. Ainsi le Cniel laisse la main à « *la motivation de certains professionnels* » et aux ONGs pour challenger les industriels en fournissant à ces acteurs un lieu de discussion multipartite avec les parties prenantes : les tables de concertation.

*« Pour l'instant ce qui est dans les mains de l'interprofession c'est la communication sur l'image des produits laitiers français, c'est-à-dire le beurre, la crème et les fromages, dans des pays à potentiel de pouvoir d'achat élevé. Mais sur l'autre point, l'export durable, 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. Cela se fait d'une part dans nos réunions de concertation où les demandes des ONGs peuvent infuser auprès des entreprises et les inciter à les prendre en considération dans leur RSE. Mais c'est un levier plutôt subtil. L'autre voie c'est que les ONGs aillent challenger directement les entreprises laitières qui auraient des comportements ou des stratégies dans certains pays émergents qui ne leur conviendraient pas. »* (Directrice générale du Cniel, entretien, septembre 2023)

Ces tables sont des espaces de paroles réunissant les différentes parties prenantes d'un enjeu : Membre de la société civile, Scientifiques, Représentants des différents collèges professionnels coordonnés par un médiateur externe. Dans le cadre de notre sujet, les parties prenantes de la société civile ont été identifiées « simplement » par l'interprofession qui a choisi d'intégrer la coalition d'ONG ayant porté le plaidoyer initial : le groupement anciennement appelé *Mon Lait est Local*. Ces réunions, très complexes à organiser car regroupant des acteurs aux agendas variés, peuvent avoir lieu une à deux fois par an. Elles sont motivées par la recherche de deux objectifs : une définition commune du diagnostic qui prend la forme d'un « état des lieux initial » partagé par l'ensemble des parties autour de la table. Et potentiellement l'accord sur des actions

à porter pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes présentes. Ce type de démarche répond à un souhait de sortir d'une logique de conflit ou de controverse.

Les entrepreneurs institutionnels impliqués dans la naissance de l'engagement du Cniel sont moteurs de ces tables de concertation car cela permet d'instituer un réseau normatif autour de l'enjeu « Export durable ». Des ONGs comme l'AFDI ou Guinée 44, prônent également la co-construction avec les acteurs privés et coopératifs plutôt que le passage en force impliquant les médias. Ils profitent de cette connexion avec le Cniel pour toucher un maximum d'acteurs de la filière laitière et en pesant sur la définition de l'enjeu, participent donc aussi à la construction d'un réseau normatif. Fins connaisseurs du monde du lait et de sa structuration, ils savent qu'il est important de cibler les acteurs laitiers du terrain pour atteindre les acteurs décisionnaires. Pour l'AFDI et Guinée 44, les salons professionnels comme le SPACE sont des endroits stratégiques pour cela.

*« C'est un lieu privilégié où il y aura à la fois des responsables d'entreprises, des responsables de producteurs, des gens de nature 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 ».* (Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits, entretien, juillet 2022).

## **6. Conclusion : De la mobilisation des ONGs à l'engagement de l'Interprofession : le rôle central des entrepreneurs institutionnels dans l'émergence de nouveaux réseaux normatifs**

Pour conclure, là où le sujet des exports durables ne profitait pas de l'impulsion d'une « demande marché » pour être considéré par la filière laitière française comme une priorité, celui-ci a bénéficié de l'action d'entrepreneurs institutionnels à un instant stratégique de la vie de l'interprofession. C'est au travers d'un processus de création institutionnelle que différents entrepreneurs ont amené ce sujet à faire partie des priorités RS de la filière. Tout d'abord, un acteur qui apparaît comme faisant la continuité entre le monde laitier et le monde associatif (Bereni et Dubuisson-Quellier, 2021) a permis l'entrée de ce sujet novateur sur la place interprofessionnelle. Cet acteur de par ses propriétés est parvenu à faire entrer ce sujet sur la place interprofessionnelle à un moment où d'autres ONGs se voyaient l'accès refusé. Sa sensibilité au sujet, sa connaissance du secteur et son réseau lui ont permis de solliciter l'interprofession pour amener ce sujet au cœur du secteur laitier français. Il est donc intéressant

ici de pointer que cette enquête de terrain confirme la thèse de la perméabilité des frontières entre les mondes militants et économiques comme montré par Bereni et Dubuisson-Quellier (2021) et suggère aussi de tourner le regard vers des pratiques qui à l'image de ces acteurs sont hybrides entre les routines économiques et militantes. Par la suite, ce sont des relais au sein de l'interprofession qui ont continué le travail de création institutionnelle. Leur sensibilité au sujet et leur position hiérarchique leur ont permis d'agir stratégiquement lors de la construction de la démarche RS du Cniel. C'est en tirant partie de leur connaissance des enjeux stratégiques de la filière laitière qu'ils ont su présenter le sujet de l'export durable comme un « engagement » de filière pertinent. Malgré la présence de cet « engagement » parmi les huit priorités RS de filière, il est important de noter que le processus d'institutionnalisation de ce sujet demeure néanmoins incomplet. Le sujet peine à être connu de tous les acteurs du secteur laitier, et son institutionnalisation est lésée par son aspect novateur (les acteurs ne sachant pas comment agir sur un enjeu si particulier). En effet, si les sept autres « engagements » peuvent s'affranchir de la contrainte du Cniel pour être tenus car portés par une demande marchande, le huitième a plus de mal à s'imposer et ne peut aujourd'hui contraindre que l'interprofession à de la cohérence entre ses discours et ses actions. Ainsi le succès de cette institutionnalisation repose grandement sur l'action continue de ces entrepreneurs institutionnels. Ce travail d'institutionnalisation prend alors la forme d'une construction de réseaux normatifs ayant pour vocation de faire s'accorder les différentes parties prenantes de l'enjeu sur une définition commune afin de porter le sujet de manière plus claire et plus forte auprès des acteurs laitiers et des décisionnaires laitiers.

## Bibliographie

Battilana, J., 2006, Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13, 5, pp. 653-676.

Ben Nasr, B., 2021, Le néo institutionnalisme sociologique : Une perspective d'analyse de la portée de la stratégie collective de la diffusion de la RSE dans les PME. *Gestion* 2000 ,37, 6, pp. 87-108.

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, pp. 505-29.

Boltanski, L., Chiapello, E., 1999, Le nouvel esprit du capitalisme, *L'Année sociologique*, 51,1, pp. 257-273.

Bosvieux-Onyekwelu, C., Boussard, V., 2022, Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? Actes de la recherche en sciences sociales, 241, 1, pp. 4-15.

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, pp. 182-200.

Bureau, J-C., Gohin, A., Réquillart, V., 2002. Faut-il et peut-on supprimer les subventions à l'exportation ? *Comptes Rendus de l'Académie d'Agriculture de France*, 2002, 88 (8), pp.7-19.

Celka, A., 2015, Les théories néo-institutionnelles comme outil d'étude de la normalisation de la responsabilité sociale (rse) et de la gouvernance d'entreprise, *GESTÃO E DESENVOLVIMENTO*, 12, 1, pp. 122-147.

Déjean, F., Gond, J.-P., Leca, B., 2004, Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, 57, 6, pp. 741-764.

DiMaggio, P., 1988, Interest and agency in institutional theory. In Zucker L. (dir.), *Institutional patterns and organizations* (p. 3-22), Cambridge, Ballinger Publishing Company.

Duteurtre G., Corniaux C., De Palmas A., 2020, Lait, commerce et développement au Sahel : Impacts socio-économiques 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, 74 p.

Edelman, L.B., 1992, Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97, 6, pp. 1531-1576.

Fligstein, N., 2001, Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19, 2, pp. 105-125.

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, pp. 640-671

Hardy, C., Maguire, S., 2017, Institutional entrepreneurship and change in fields. *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p.928), London, SAGE Publications

Oliver C., Lawrence T.B., Meyer R.E. (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (p. 261-280), London, SAGE Publications.

Jetté, C., Bergeron-Gaudin, J-V., 2020, Innovation sociale et travail institutionnel : le rôle des organismes communautaires dans l'évolution des politiques sociales au Québec, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11, 1, pp 43-61.

Lawrence, T.B., Suddaby, R., 2006, Institutions and Institutional Work. In Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (dir.), *Handbook of Organization Studies, 2nd edition* (p. 215-254), London, SAGE Publications

Pinaud, S., 2018. « Économie politique de la poudre de lait en Afrique de l'Ouest ». *Techniques & culture*, Supplément aux numéros.

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, pp. 795-843.

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, pp. 529-567.

## Annexes

### 1. Tableau récapitulatif des fonctions interviewées

Fonctions	Structure	Durée
Responsable des affaires économiques	ATLA	1h40
Responsable Hygiène – Sanitaire-Export	ATLA	0h54
Cheffe de service Veille Documentaire	Cniel	1h40
Directrice des relations extérieures à l'époque des faits	Cniel	2h03
Chargée de mission veilleuse documentaliste	Cniel	0h47
Directrice Communication internationale	Cniel	1h00
Responsable RS (Responsabilité Sociétale)	Cniel	1h42
Directeur Economie et Territoires	Cniel	2h39
Responsable des études	Cniel	1h54
Cheffe de projet communication corporate	Cniel	1h06
Responsable RS Cniel à l'époque des faits	Cniel	1h00
Directrice des affaires publiques	Cniel	2h12
Directeur pôle Marketing et communication	Cniel	0h55
Responsable de l'OCHA (Observatoire Cniel des Habitudes Alimentaires)	Cniel	1h15
Directrice Générale du Cniel	Cniel	1h00
Responsable Environnement	Cniel	1h10
Directeur général de la Fédération nationale des industries laitières à l'époque des faits	Fnil	2h36
Vice-présidente de la FNPL (Fédération Nationale des Producteurs de Lait)	FNPL	1h10
Responsable juridique et des relations institutionnelles	FNPL	1h13
Responsable QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement)	La Coopération laitière	1h00
Responsable RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)	Sodiaal	1h14
Responsable de production laitière	Agrial	1h15

Responsable Compliance	Agrial	1h15
Responsable Développement durable Lait	Danone	0h50
Ingénieur production laitière	Savencia	2h00
Responsable Achats	Bel	1h00
Directrice associée de l'agence de conseil Transitions DD	Transitions DD	0h55
Cheffe de projets senior	Transitions DD	1h04
Ancien membre du collège de la coopération et président d'une ONG de solidarité à l'époque des faits	Guinée 44	1h41
Animatrice AFDI (Association Française pour le Développement International) Normandie	AFDI Normandie	1h16