



HAL
open science

Responsabilité sociale et environnementale des industriels laitiers et logiques territoriales. Le cas de la Picardie.

Catherine Delhoume, Loïc Sauvée

► **To cite this version:**

Catherine Delhoume, Loïc Sauvée. Responsabilité sociale et environnementale des industriels laitiers et logiques territoriales. Le cas de la Picardie.. 3ème congrès du RIODD “ Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles ”, RIODD, Jun 2008, Lyon, France. hal-04287283

HAL Id: hal-04287283

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04287283>

Submitted on 15 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« RSE et nouvelles logiques territoriales des industries laitières en
Picardie »**

Delhoume Catherine, enseignante-chercheur, Institut Polytechnique LaSalle Beauvais
catherine.delhoume@lasalle-beauvais.fr

Sauvée Loïc, enseignant-chercheur, Institut Polytechnique LaSalle Beauvais.
loic.sauvee@lasalle-beauvais.fr

« RSE et nouvelles logiques territoriales des industries laitières en Picardie »

Résumé :

La stratégie des industriels laitiers, compte tenu des profondes mutations des contextes institutionnel et concurrentiel, donne une place très contrastée au territoire. Les relations de ces industriels à leur approvisionnement en lait s'en trouvent affectée et la situation des éleveurs varie fortement d'un industriel à l'autre. A partir d'une approche centrée sur la RSE appliquée à la filière laitière picarde, nous mettons en évidence les différentes logiques stratégiques à l'oeuvre et leurs impacts sur le tissu des producteurs laitiers de la région.

Summary

The strategies of dairy companies, in a context of institutional and economic mutations, put the question of territories in a contrasted situation. The relationships between dairy companies and the farmers are thus modified according to the role that has been given to these territories. From an analysis based upon the concept of corporate social responsibility, we put forward the different logics of dairy companies' strategies and their impacts on farmers in the Picardie region.

« RSE et nouvelles logiques territoriales des industries laitières en Picardie »

Introduction

La filière laitière française est aujourd'hui confrontée à des transformations importantes : en effet, des changements d'ordre économique, tels que la réforme PAC¹, l'éco conditionnalité des aides, la libéralisation du marché du lait, ainsi qu'une exigence accrue en termes de qualité du lait et donc de la traçabilité du produit², viennent provoquer une mutation en profondeur de l'activité laitière dans son ensemble.

Les acteurs de la filière laitière – plus particulièrement les éleveurs et les industriels – sont touchés par ces transformations qui ont trait tant à des problématiques environnementales qu'économiques. Mais ces réformes sous-tendent des dynamiques contradictoires. Ainsi, la logique économique, où la baisse des coûts et les économies d'échelle prévalent, tend à être en tension avec celle d'une activité laitière durable. On peut donc s'interroger dans quelle mesure les industriels laitiers participent aujourd'hui à l'aménagement et à la « qualité du territoire » [Laganier, Villalba, Zuindeau, 2002], qui correspond non seulement aux aménités environnementales disponibles, mais aussi à la localisation et au développement des activités. Cela rejoint donc la problématique du développement durable, dans la mesure où l'aménagement du territoire permet d'ancrer la stratégie de développement durable dans des actions concrètes, et favorise la mise en place de politiques mieux adaptées aux contraintes environnementales, sociales et économiques [Theys, 2004]. *In fine*, c'est la régulation du développement des territoires qui est questionnée [Moussel, 1997], notamment à travers la responsabilité sociale et environnementale des laiteries.

C'est à partir d'enquêtes de terrain menées en Picardie que nous mènerons notre travail³, plus particulièrement à travers l'étude des stratégies des laiteries et leur rapport avec

¹ Politique agricole commune. On parle surtout ici de la réforme du 26 juin 2003 entérinée par le Conseil de Luxembourg. Cette nouvelle PAC se base sur trois grands principes : ne pas soutenir les prix afin d'éviter les distorsions du marché, le découplage des aides, qui correspond au versement d'aides indépendamment de l'acte de production, et le fait de conditionner le versement de celles-ci au respect de bonnes pratiques environnementales.

² Cette notion s'est développée dans le secteur agro-alimentaire suite à la crise de la vache folle dans les années 1990. Cela correspond à une démarche permettant de retrouver la trace des différentes étapes et lieux de vie d'un produit, depuis sa création jusqu'à sa destruction. Elle est obligatoire dans le secteur de la viande bovine. Au niveau de l'Union Européenne, c'est le règlement n°1760/2000 qui a donné naissance à un système d'étiquetage communautaire permettant de remonter toute la filière, de la viande distribuée à l'animal dont elle provient.

³ Ce travail s'effectue à partir d'un projet de recherche plus vaste lancé par la FESIA (Fédération des Ecoles Supérieures d'Ingénieurs en Agriculture) et auxquels participent l'Ecole d'Ingénieurs de Purpan (pilote du projet), l'ESA d'Angers et l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais. Ce projet de recherche (2007-2009), intitulé « Approvisionnement et implantation des industriels laitiers dans les zones intermédiaires : dynamiques

leur approvisionnement. Nous postulons ainsi que la responsabilité sociale et environnementale des industriels laitiers présents sur le territoire picard n'est pas la même suivant les stratégies déployées.

La communication s'organise en trois parties. Dans un premier temps nous présentons succinctement la filière laitière en Picardie et les principales caractéristiques de ses acteurs industriels et éleveurs, base de cette étude. Dans une seconde partie, après avoir indiqué les apports théoriques qui nous permettent d'aborder le territoire comme un construit social et comme élément créateur de ressource du point de vue de la stratégie d'entreprise, nous abordons la situation très contrastée des stratégies des industriels laitiers dans la région, en mettant notamment en évidence le statut différencié du territoire dans ces choix stratégiques. Dans une troisième partie, nous développons plus particulièrement notre analyse sur une des dimensions de la stratégie des entreprises vue sous l'angle de la RSE. Nous montrons quelles sont les composantes majeures de ces stratégies contrastées et explicitons comment les relations avec les éleveurs s'en trouvent modifiée dans trois exemples d'industries implantées en région Picardie, Danone, Nestlé et la VPM.

1. La filière laitière en Picardie : caractéristiques du territoire laitier et acteurs en présence

La région picarde ne constitue pas à proprement parler une zone spécialisée en lait, comme peuvent l'être la Bretagne ou la Normandie. C'est pour cela que nous la qualifions de «zone intermédiaire», dans la mesure où elle ne se situe ni dans les bassins laitiers traditionnels à forte densité d'élevage, ni dans les zones de montagnes. Les bassins laitiers localisés en zones intermédiaires ont la particularité centrale de placer les éleveurs dans une situation où les possibilités de choix vers d'autres systèmes productifs sont relativement ouvertes, compte tenu du nouveau contexte socio-économique (réforme PAC 2006). Pourtant, il existe en Picardie des dynamiques laitières relativement hétérogènes, avec des zones herbagères beaucoup plus centrées sur l'élevage, et des zones mixtes où la place des cultures est déterminante.

L'Institut de l'Élevage (2006) a ainsi répertorié trois grands ensembles :

- une zone herbagère à forte densité, dont font partie la Thiérache dans l'Aisne, le Pays de Bray dans l'Oise. En 2004, on a enregistré plus de 5000 vaches par canton, majoritairement

d'évolution, enjeux et perspectives » a pour objectif de présenter des scénarios prospectifs sur le devenir de trois filières laitières régionalisées localisées en Picardie, région Centre et Midi-Pyrénées.

destinées pour le lait. Dans ces régions, les quotas laitiers sont légèrement supérieurs en comparaison aux autres territoires picards ;

- une zone mixte à densité moyenne, dans laquelle on retrouve l'Ouest de la Somme et tout particulièrement la région du Vimeu. La spécificité des exploitations agricoles réside dans le fait que l'élevage possède à plus de 80% un atelier complémentaire des cultures ;
- enfin, on trouve une zone de culture à faible densité, avec, d'une part, moins de 2000 vaches par canton, et d'autre part une place de l'herbe dans les fermes d'élevage qui est encore inférieure à celle des zones mixtes. On retrouve ces caractéristiques dans les trois départements. Cette zone représente 60% du territoire régional étalé sur 81 cantons. Le poids de la culture y est prédominant, avec le privilège accordé au système polyculture. Entre 2000 et 2004, ce territoire a perdu 15% de ses fermes laitières, contre 11% en moyenne sur la région.

En Picardie, il y a constitution de trois micro bassins laitiers dynamisés par les zones herbagères et mixtes, comme cela est le cas pour le Pays de Bray, le Noyonnais, la région du Vimeu. L'Institut de l'Elevage a ainsi proposé les trois ensembles suivants :

- un bassin situé à l'Ouest du département de l'Oise, limitrophe avec la Seine-Maritime ;
- un bassin situé au nord de la Picardie, qui englobe une grande partie de la Somme, et profite de la dynamique d'une partie du Nord-Pas-de-Calais.
- Enfin, un bassin situé à l'est de la région, qui profite du dynamisme de la Champagne-Ardenne.

Bien que la Picardie ne soit pas une région spécialisée en lait de vache, elle profite d'un dynamisme économique lié à cette activité. Ainsi, elle dispose de 3500 exploitations laitières, avec en moyenne un quota de 260 000 litres (Institut de l'Elevage, 2006). A titre d'exemple, la Bretagne en possède 19 000, la Basse-Normandie 11 000 et la Haute-Normandie 3495 (CNIEL, 2006). Il s'agit d'une région qui bénéficie de son emplacement géographique, qui la situe non loin de grands bassins de consommation, particulièrement l'Ile-de-France. Dans ce contexte, les laiteries sont bien implantées dans la région. Elles sont de tailles diverses et de nature différentes, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 1 : Principales industries de collecte en Picardie

Caractéristiques	Collecte et transformation en Picardie	Collecte sans transformation en Picardie
Statut coopératif	<u>régional</u>	VPM, Coop'Alliance
	<u>national</u>	Sodiaal : Elnor, Sully, Clara
Statut privé	<u>régional</u>	Lésire et Roger
	<u>national</u>	Lactalis (Sofralait), Bongrain (Fromagers de Thiérache), Nestlé (Boué)
		CLHN
		Lactalis Ucanel, Senoble, Danone

(Source : Institut de l'Élevage, 2006)

Les principales entreprises laitières présentes en Picardie collectent 830 millions de litres de lait auprès de 3300 exploitations environ. De manière générale, le lait collecté est orienté vers le lait de consommation ainsi que la transformation de produits frais, avec le développement de produits de marque d'entreprises ou de distributeurs. Le volume de lait collecté est réparti entre groupes privés et coopératifs, avec des zones de collecte différentes entre laiteries (tableau 2).

Tableau 2 : Volumes et nombre d'exploitations laitières collecté par les principales laiteries picardes

	Collecte en Picardie (en millions de litres)	Nbre d'exploitations collectées en Picardie	Zones de collecte
Groupes privés	418,8	1575	
Lactalis Sofralait	119	440	Oise, Sud-Ouest Somme, Sud Aisne
Lactalis Ucanel	33,2	138	Thiérache
Nestlé	84	310	Aisne
Senoble	70,5	290	Ouest Oise, Vimeu
Bongrain	64	220	Thiérache
Danone	39,1	135	Oise, Somme
Lésire et Roger	9	42	Thiérache
Groupes coopératifs	410,7	1731	
Sodiaal	193,5	846	Oise, Somme
VPM	120	460	Oise, Somme
Coop'Alliance	56	257	Aisne
CLHN	41,2	168	Sud-Ouest Amiens, Ouest Oise
Total	829,6	3306	

Source : Institut de l'Élevage, 2006.

De plus, la région picarde bénéficie de nombreux avantages, que ce soit la proximité de grands bassins de consommation (Lille et Paris), des zones à forte densité laitière (Thiérache, Pays de Bray), des conditions pédoclimatiques favorables et des contraintes environnementales relativement faibles par rapport à la Bretagne par exemple.

2. Stratégie d'entreprises et logiques d'approvisionnement : une place variable de la dimension territoriale

Dans un premier temps nous définirons les principes de notre démarche conceptuelle à partir d'une lecture de quelques travaux qui, dans la lignée de la géographie économique, ont cherché à explorer la dimension stratégique, pour les acteurs en présence, du rapport au territoire (2-1). Puis nous relaterons les évolutions récentes des stratégies territoriales des industries laitières picardes, mettant en évidence des situations très contrastées, point de départ de notre analyse (2-2).

2.1 Les approches théoriques du territoire : de la dimension spatiale de l'économie à l'approche par les ressources et compétences territorialisées des acteurs

Dans la lignée des travaux de géographie économique (Pecqueur et Ternaux, 2005 ; Pecqueur, 2006) la dimension territoriale de l'activité des firmes agroalimentaires est largement explorée, et relayée par des travaux d'économie industrielle (Torre et Gilly, 2000 ; Torre et Rallet, 2005 ; Fourcade, 2006 ; Saives, 2002 ; Saives et Brechet 2001 ; Schmitz, 2004). Ces travaux montrent notamment que le territoire, longtemps perçu exclusivement sous l'angle de ses dimensions spatiale et physique, est désormais appréhendé aussi dans des dimensions d'espace social construit et organisé, largement immatériel et basé essentiellement sur des relations d'acteurs.

Les approches en terme de proximités (Torre et Gilly, 2000 ; Torre et Rallet, 2006) permettent d'explorer de manière pertinente la complexité de la dimension spatiale. Ces auteurs considèrent en effet que la proximité ne peut se réduire qu'à une notion strictement géographique. A côté de cette dimension, coexiste une dimension organisée, faisant notamment appel à d'autres mécanismes de coordination. Ces travaux s'avèrent particulièrement utiles lorsqu'il s'agit de comprendre la logique croisée, organisationnelle et spatiale, des entreprises, qu'elles soient PME locales ou groupes industriels globalisés. Ainsi la firme globalisée peut, grâce à ces mécanismes de longue distance (géographique) valoriser des ressources locales. La notion de proximité est ainsi abordée sous l'angle des mécanismes de coordination et de leurs interactions potentielles.

La sociologie rurale a également largement exploré la complexité à l'œuvre dans les secteurs agroalimentaires (Marsden et Murdoch, 2006). Comme le souligne Marsden et Murdoch, la dialectique entre le local et la global, quand il s'agit des secteurs agricoles et agroalimentaires, ne saurait se laisser réduire facilement à des logiques binaires du type local/global. Ces auteurs indiquent plutôt qu'une 'dialectique en cascade' est en cours (Marsden et Murdoch, 2006:6) : des forces contradictoires agissent au niveau local et global, micro et macro, associant des dimensions politiques, socioéconomiques et des jeux d'acteurs.

A partir de ces travaux consacrant la notion de territoire comme élément clé de la compréhension des dynamiques d'entreprises, plusieurs recherches plus spécifiquement orientées sur les stratégies sont venues enrichir les démarches conceptuelles propres à l'analyse de la compétitivité des firmes et des régions.

La question de la compétitivité croisée des territoires et des firmes est au centre des travaux de Saives sur les industries agroalimentaires des Pays de la Loire (Saives et Lambert, 1999; Saives et Bréchet, 2001; Saives, 2002). Ces travaux définissent un modèle de territorialisation des firmes qui consiste «à penser les logiques spatiales des firmes comme des processus compétitifs d'activation (simple ou complexe) combinatoires et dynamiques de ressources et d'aptitudes territoriales ; activation facilitée par le contexte des proximités plurielles des acteurs du territoire de la firme. Le territoire est en ce sens un construit social, vecteur des capacités dynamiques d'interaction et d'apprentissage de la firme localisée» (Saives, 2002:384). Cette démarche, constructiviste en ce sens qu'elle considère que tout territoire doit être décomposé et analysé en éléments distincts et en lieux d'interactions dynamiques, s'avère particulièrement pertinente pour notre propos, qui s'interroge sur la création par les acteurs de nouvelles ressources liées au territoire.

Dans le domaine de l'analyse stratégique, la composante territoriale prend également toute sa place dans les travaux de Carluer (2006). Pour cet auteur, l'approche de la stratégie des firmes nécessite que soit pris en compte la façon dont celles-ci s'ancrent sur un territoire donné. Cet auteur met notamment en évidence le fait que toute stratégie d'entreprise s'inscrit dans un réseau organisé dit 'glocalisé'. Il propose une grille d'analyse des stratégies les plus adaptées à chaque contexte, et notamment en termes d'apprentissage et d'ancrage territorial.

Dans le même ordre d'idée, les travaux sur les systèmes productifs agroalimentaires localisés de Requier Desjardins et al. (2003) présentent une approche conceptuelle particulièrement intéressante pour notre propos. Selon eux, les ressources territorialisées se développent orthogonalement (Requier Desjardins et al., 2003 :60) : au niveau horizontal, on trouve les actifs spécifiques situés géographiquement (et liés à la production laitière dans leur

exemple), alors qu'au niveau vertical se situent les activités de transformation et de valorisation sur un marché final. Le territoire apparaît ainsi comme le lieu construit socialement d'une intersection horizontale/verticale et comme la résultante d'une double dynamique, ce qui concourt au maintien et au développement de systèmes productifs localisés (SPL).

En prenant appui sur ces différentes démarches conceptuelles, nous nous interrogerons donc, dans un premier temps, sur ce qui caractérise les évolutions récentes de la stratégie des industriels laitiers en Picardie, en nous situant résolument dans la lignée de ces travaux.

2-2 La situation en Picardie : vers un devenir territorial des compétences ?

Ainsi, les différentes laiteries présentes sur le territoire picard ont n'ont seulement des statuts juridiques différents, elles n'ont pas les mêmes stratégies d'entreprise (Koenig, 1996), comme l'expose le tableau suivant, à partir de quatre laiteries présentes sur le territoire picard :

Tableau 3 : Laiteries principales situées en Picardie

Nom de l'opérateur	Sites principaux de transformation du lait collecté en Picardie	Type de produits fabriqués
Lactalis	Clermont (60) Petit Fayt (59)	Lait de consommation (Brick, Bouteille) Lait de consommation, beurre pâtissier
Nestlé	Boué (02) Cuincy (59)	Poudre de lait infantile, ¼ du lait collecté n'est pas valorisé sur place Produits frais, yaourts.
Danone	Ferrières-en-Bray (76)	Produits frais, yaourts
VPM	Abbeville (80)	Lait de consommation et dérivés beurre, poudre de lait, crème vrac

Source : Institut de L'Élevage, 2006.

L'impact des entreprises sur le territoire peut être repéré, dans un premier temps, par la nature des produits fabriqués. En effet, cela a une incidence sur les stratégies territoriales adoptées par les laiteries, comme nous allons le voir à travers l'exemple de Danone de façon plus détaillée. Cette laiterie a un ancrage historique dans la région, puisqu'elle est implantée dans le Pays de Bray, plus exactement à Ferrières-en-Bray. C'est Charles Gervais qui crée en 1850 les Fromageries Gervais à Ferrières-en-Bray, où il a développé la fabrication des fromages « Petits Suisses ». Cette fromagerie a fusionné avec la société Danone en 1967. Dès

lors, la laiterie est orientée vers la production de produits frais tels que des fromages et des yaourts brassés.

Abordée dans leur globalité, les stratégies des entreprises laitières picardes se distinguent également par un statut différencié du territoire. Ainsi, bien que Danone ait des stratégies orientées vers l'international, notamment en direction des pays en développement, la promotion de produits frais l'oblige à être solidement implantées localement. On peut ainsi dire que Danone possède une stratégie multi localisée. Cela s'accompagne aussi par une forte dynamique marketing qui a pour but de promouvoir l'image du groupe. On retrouve ces orientations dans notre cas d'étude, où l'on assiste au renforcement de l'outil industriel à Ferrières-en-Bray (intervention Mr Nouvellon, colloque déc.2007). Cela correspond au nouveau modèle « d'usine européenne » telle qu'il a été décrit par Palpacuer *et al.* (2005). Là où par le passé, le schéma productif traditionnel se construit sur une base nationale, aujourd'hui, au vu de la place accordée aux stratégies mondiales, on cherche à développer de grands sites nationaux, avec une spécialisation par gamme de produits, qui a vocation à nourrir – dans notre cas le marché européen – l'ensemble d'une macro région. Cela s'accompagne aussi par l'agrandissement et la modernisation d'un nombre réduit de sites, de manière concomitante à la fermeture d'autres entreprises. C'est ce qui s'est produit dans notre cas, avec la fermeture de la laiterie de Neufchâtel en Bray et l'expansion de celle de Ferrières en Bray. Mais il existe dans le même temps une volonté de valoriser le terroir avec le nom donné à l'usine, « Danone Pays de Bray ». Dans cette optique, les relations entretenues avec l'environnement local, et particulièrement les éleveurs, deviennent déterminantes. C'est donc une stratégie de fidélisation des producteurs qui se met en place, avec des primes qui viennent se rajouter au prix du lait fixé par la grille de paiement de l'interprofession haute normande⁴. De cette façon, il y a une dynamique tournée vers l'aval qui se met en place avec les éleveurs laitiers, toujours dans une optique de développer une bonne image auprès des consommateurs.

Nestlé, de manière globale, et de façon similaire à Danone, est un groupe qui réoriente ses stratégies dans un contexte chaque fois plus mondialisé. Ainsi, Nestlé et Danone ont recomposé leurs portefeuilles d'activités : ces derniers, qui ont été orientés jusque-là vers des stratégies multidomestiques, se tournent à présent vers une stratégie globale basée sur le recentrage et la volonté de conquérir des marchés au niveau international pour être leader. Cela s'accompagne de changements organisationnels importants, notamment une nouvelle structuration en branches mondiales, une centralisation des fonctions clés de marketing ainsi

⁴ En effet, depuis 1970, les laboratoires interprofessionnels du lait analysent le lait fourni par les éleveurs aux laiteries. C'est à partir de celui-ci qu'est fixé un prix, qui dépend de sa composition et de sa qualité.

que celles liées à la recherche et développement et à la gestion des ressources humaines, qui se gèrent au niveau global ou macro régional, alors que la rationalisation de la production se gère au niveau local [Palpacuer *et al.*, 2005]. Les grandes caractéristiques des stratégies suivies par Nestlé et Danone peuvent être résumées comme suit :

- une importante capitalisation boursière ;
- une position de leadership mondial, avec des marques reconnues sur les marchés agro-alimentaires ;
- une spécialisation ;
- une croissance régulière [Palpacuer *et al.*, 2005, p.17].

Ainsi, l'internationalisation et les stratégies transnationales sont-elles importantes pour les deux groupes. Il apparaît que c'est chez Danone que la globalisation stratégique est la plus poussée, avec trois grandes branches qui comprennent l'ensemble des grandes régions du globe⁵. Nestlé apparaît plus organisée quant à elle par macro région. Pourtant, les stratégies adoptées sur le territoire français et plus particulièrement en Picardie ne sont pas les mêmes. Si nous avons vu que Danone, pour des raisons économiques, stratégiques et pour son image s'oriente vers une logique d'implantation avec un fort ancrage territorial, cela n'est pas le cas de Nestlé, qui se désengage progressivement de Boué afin de s'orienter vers des marchés internationaux, mais aussi dans le but de céder son outil productif à Lactalis, ce qui comme nous le verrons, est assez mal perçu par les éleveurs laitiers de la région.

Ainsi, « Nestlé adopte une variation du concept d'usine européenne en distinguant les usines « globales », devant fournir une base de production pour des marchés mondiaux ou macro régionaux, et les usines de « finition » permettant l'adaptation macro régionale au locale des produits ». Ainsi, son président agit selon le leitmotiv suivant : « tout ce que le consommateur perçoit du produit doit rester local, le reste sera global » [Palpacuer *et al.*, 2005 pp.20-21] . Cela s'est déjà traduit par une fermeture d'usine à Marseille au profit d'autres sites européens jugés plus performants, et c'est aussi ce qui se produit actuellement à Boué, dans l'Aisne.

Enfin, la Coopérative Beurrière de la VPM, possède théoriquement un ancrage territorial affirmé du fait de son statut, ce qui ne l'empêche pas de développer des stratégies commerciales qui se rapprochent de celle des grands groupes privés. Ainsi, la laiterie s'est orientée vers de nouvelles stratégies industrielles au vu de la libéralisation économique croissante. Cela s'est traduit dès 1995 par une baisse des quantités de poudre produites par la

⁵ A l'exception de la zone Asie-Pacifique (Palpacuer *et al.*, 2005).

coopérative⁶, en même temps que l'on a assisté à une hausse importante de bouteilles de lait produites par la VPM (lait UHT) : ainsi, l'on est passée de 25 millions de bouteilles produites à environ 155 millions aujourd'hui [entretien responsable VPM, automne 2007]. En fait, la coopérative souhaite aujourd'hui s'orienter vers des produits à très forte valeur ajoutée, notamment avec la marque « Materna », qui est orienté vers la production de lait infantile. Cela s'accompagne aussi par la mise en place d'une petite structure de recherche et développement.

Ainsi on constate que la dimension territoriale des firmes apparaît largement comme un construction en devenir, basée de manière substantielle sur deux éléments : le portefeuille de produit d'une part, la nature de l'articulation global/local au niveau du groupe industriel d'autre part.

Le contexte environnemental et sociétal semble être un nouvel élément de différenciation et même de rupture entre ces firmes du point de vue de la construction de ressources territorialisées. Il convient donc d'analyser, à l'aide d'une grille commune, la façon dont se construit ces ressources territorialisées

3. La RSE et les relations des industriels avec les éleveurs : quelle place pour le territoire ?

Dans un premier temps (3-1), nous présenterons les études de cas empiriques, qui laissent entrevoir trois laiteries aux ambitions et stratégies régionales différentes. Puis dans une seconde partie (3-2), nous évaluerons leur implication territoriale à l'aide d'une grille d'analyse bâtie à l'aide de critères issus d'un outil visant à favoriser des pratiques « durables », le bilan sociétal. Enfin, nous analyserons les résultats obtenus à partir de cette grille dans une troisième partie (3-3).

3-1 Analyse des stratégies d'approvisionnement des firmes : place de la RSE, impacts et corrélations pour les éleveurs (cas de Danone, Nestlé et VPM)

Concernant Danone, nous voyons une volonté affichée de l'entreprise de s'orienter vers une problématique « Développement Durable », qui fait l'objet d'une campagne de communication assez importante. Toutefois, il est important de signaler que l'implantation régionale de la laiterie Danone à Ferrières-en-Bray correspond aussi à des objectifs stratégiques de l'entreprise : ainsi, sa proximité par rapport à de grands bassins de consommation est un atout. Mais il existe aussi dans le discours officiel de Danone une

⁶ En effet, la poudre est un produit à faible valeur ajoutée, car elle se situe sur un marché où l'offre est forte, et les prix généralement revus à la baisse.

volonté de privilégier des partenariats et d'intégrer au mieux les éleveurs laitiers dans les stratégies marketing et commerciales, et de promouvoir des liens plus « durables » avec le territoire⁷. Ainsi, Danone travaille principalement sur cinq axes :

- la sécurité, celle des hommes au travail ainsi que celle des lieux de stockage ;
- la qualité du lait, qui passe par le renforcement de la sécurité sanitaire et la maîtrise des pratiques d'élevage ;
- la quantité, avec la volonté de produire le quota et d'assurer une régularité dans les livraisons ;
- la compétitivité, en identifiant des domaines d'amélioration de la performance économique (amélioration de la marge brute de l'activité laitière) ;
- enfin l'innovation, en se différenciant des concurrents pour apporter de la valeur ajoutée.

Cette image « Développement Durable » du groupe a pour but de « répondre aux besoins du citoyen et du consommateur » qui se traduisent pour Danone par la qualité des produits, la promotion de produits plus « naturels » et sains issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement et du bien-être animal ; enfin, il s'agit de proposer des prix compétitifs au consommateur.

Dans ce contexte, il est important pour Danone d'y associer ses producteurs, car il constitue « le premier maillon de la chaîne qui de par son action peut avoir une influence sur le produit fini en terme de valeur nutritionnelle⁸ ». La stratégie pour inciter ces éleveurs laitiers à adopter une nouvelle alimentation pour leurs animaux est celle du partage de la plus-value, afin que l'ensemble des éleveurs puisse en bénéficier. De plus, ces derniers sont garants de la qualité du lait produit et plus généralement de l'image positive dont Danone bénéficie. De manière concrète, il existe donc une implication des agriculteurs à travers la mise en place de groupes pilotes pour tester certaines opérations que le groupe souhaite développer : c'est le cas, d'une part, pour la promotion de l'agriculture raisonnée auprès des éleveurs, de l'opération « graines de lin » visant à produire un lait oméga 3 d'autre part. Pour ce qui concerne cette dernière opération, il s'agit de donner aux vaches une alimentation riche en graines de lin en hiver – les vaches du pays de Bray étant en pâturage au printemps, cela constitue une source naturelle d'oméga 3 – dans le but de produire du lait riche de ce nutriment. Pour cela, Danone vante les attraits du lait Oméga 3 pour les consommateurs, mais

⁷ En effet, dans le cadre de la conférence qui s'est déroulée dans le cadre de la Cité de l'Agriculture à Bois-Guillaume le 18 décembre 2007, intitulée « Production laitière, territoire, transformation. Des liens créateurs de richesses », un responsable de Danone, Mr Dominique Nouvellon, a fait une intervention sur le thème suivant : « Production, territoire et transformation : des rapports plus étroits, des liens plus durables ».

⁸ Lettre diffusé aux éleveurs laitiers, intitulé « Implication des producteurs dans la démarche Bleu-Blanc-Cœur ».

aussi en termes d'image⁹. Parmi les éleveurs laitiers interviewés en Pays de Bray (automne 2007), cette mesure était relativement acceptée, plus particulièrement par ceux qui ont été sollicités pour faire partie de groupes pilotes dans le but d'expérimenter cette nouvelle alimentation, et qui possèdent des contacts « privilégiés » avec les responsables de Danone, notamment les techniciens qui viennent assez régulièrement sur l'exploitation pour s'assurer du bon suivi des opérations. Mais chez certains éleveurs, des inquiétudes se sont faites ressentir à propos du coût de cette nouvelle alimentation, et la possibilité que cette exigence en termes de qualité ne se traduise pas par une prime aux producteurs.

La seconde opération d'envergure menée par Danone concerne la promotion de l'agriculture raisonnée qui valorise son image, ainsi que celle des éleveurs. Parmi les premières exploitations à avoir effectué cette démarche, se trouve la ferme de Gilles et Nathalie Pelletier, située à La Neuville-Vault, dans l'Oise. L'exploitation est ainsi qualifiée officiellement de « raisonnée » depuis janvier 2005 [Jézéquel, 2005] ; la mise en place de la charte qualité par Danone¹⁰, à laquelle ils sont liés depuis leur installation, a progressivement débouché sur une démarche plus globale concernant l'exploitation, et par des relations qui se sont « resserrés » avec le pôle Danone. Ainsi, les Pelletier participent aux initiatives de l'entreprise en matière de qualité, qui concerne l'alimentation notamment, car c'est elle qui va déterminer la qualité du lait. C'est le point de départ de la qualification, qui s'est traduite par la mise aux normes des bâtiments et l'aménagement d'autres installations pour pouvoir bénéficier du label « agriculture raisonnée ». Pourtant, cette démarche qui implique une alimentation différente a un coût, qui a été pris en charge par Danone au début, mais ne l'est plus aujourd'hui [Jézéquel, 2005], dans un contexte où il y a encore peu le marché laitier était morose. Pourtant, Danone est perçu comme un « bon payeur » parmi les éleveurs qui ont été interviewés, ce qui est dû, d'une part, par une grille du prix du lait qui est fixée par la Haute-Normandie, plus avantageuse que celle dont dépendent les laiteries de la Somme et de l'Aisne (grille interprofessionnelle du Nord Picardie) ; d'autre part, les primes octroyées par Danone sembleraient plus satisfaisantes, notamment en comparaison avec une des laiteries les plus proches, Lactalis, situées à Clermont dans l'Oise. En effet, ces primes seraient plus difficiles à obtenir (entretiens éleveurs laitiers, 2007).

En ce qui concerne la VPM, par son statut juridique, des congruences existent avec les objectifs de la RSE. Toutefois, comme le signale Cariou *et al.* [2006, p.10] : « il convient en

⁹ C'est le propos de la plaquette faite par Danone intitulée « Améliorer la qualité des matières grasses du lait, une démarche Danone ».

¹⁰ Plus particulièrement nommée « Danone Qualité Sécurité Environnement ».

particulier d'évoquer l'insuffisante prise en compte de la responsabilité environnementale des coopératives. En effet, bien que caractérisés par des logiques favorisant le développement durable des territoires¹¹, les statuts juridiques des coopératives (article L 521-1 et R 521 -1 du Code rural) ne recouvrent pas totalement les principes de durabilité ; négligeant notamment les principes attachés à la gestion des risques (prévention, précaution), tout comme la prise en compte des externalités environnementales négatives issues de l'activité agricole ». Enfin, la VPM étant une coopérative laitière, cela constitue une assurance pour les éleveurs laitiers de voir le lait collecté, mais pas forcément valorisé économiquement, ce qui pose le problème des objectifs d'une coopérative agro-industrielle dans un contexte de libéralisation économique, et notamment de sa recherche de compétitivité. De plus, cette laiterie a longtemps collecté et transformé du beurre et de la poudre, des produits à faible valeur ajoutée. Toutefois, avec le contexte favorable dans lequel se trouvent les éleveurs laitiers – nous sommes dans une période de pénurie de lait – la VPM a l'opportunité de diversifier de manière plus importante ses stratégies.

Quant à Nestlé-Boué, on assiste à une résistance des éleveurs laitiers face aux stratégies menées par le groupe. En premier lieu, Nestlé a annoncé qu'elle réduirait la collecte de 165 millions de litres à 60 millions de litres, dès 2007. De plus, Nestlé aimerait céder l'outil industriel qu'elle possède dans l'Aisne à Lactalis¹², solidement implanté dans le nord de la France (départements du Nord et Champagne-Ardenne). Les éleveurs craignent ce monopole, et préfèrent créer leur coopérative de transformation pour éviter cette situation. Ainsi, sous l'impulsion notamment de l'actuel président du CRIEL Picardie, Maurice-Henry Gobaille, une coopérative de collecte s'est mise en place [interview responsable laitier, automne 2007]. De cette façon, suite au désengagement de Nestlé Boué, les 550 éleveurs laitiers concernés par la réforme, situés dans les départements du Nord, de l'Aisne et des Ardennes, se sont mobilisés pour créer la coopérative Laitnaa. Cela se traduit par la prise en charge par la coopérative des tanks à lait, qui reprend le relais de Nestlé. De même, c'est la coopérative qui va moderniser le parc. Dans cette perspective, les collectivités territoriales ont été sollicitées pour aider économiquement la coopérative [Réussir Lait Elevage, 2007].

¹¹ Parmi ces liens qui y sont favorables, on peut noter : l'organisation participative (fonctionnement mutualiste avec Conseil d'Administration et Assemblée Générale), attachement à une circonscription géographique, libre adhésion, gestion démocratique, « acapitalisme », transparence, équité, solidarité, et responsabilité (CFCA, 2001).

¹² En effet, Lactalis a signé en 2005 une joint-venture à 60% avec Nestlé en Europe dans les produits frais.

3-2 RSE et ressources territorialisées : une grille d'analyse

Comme nous pouvons le constater, il existe des logiques d'implantation différentes entre Danone, Nestlé et la VPM, qui n'ont pas le même ancrage territorial. Cela se traduit par une responsabilité sociale et environnementale différente. Si le premier axe semble globalement accepté et valorisé par l'ensemble des laiteries (Route du Lait, Charte des Bonnes Pratiques¹³), le deuxième apparaît quant à lui « multiforme ».

Par responsabilité sociale et environnementale, on entend notamment l'implication réelle d'une entreprise dans son environnement économique, social et environnemental [Bodet, Picard, 2006]. Dans cette perspective, la RSE implique la responsabilité globale d'une entreprise, et donc renvoie aux différents aspects du développement durable. L'Union européenne en a donné la définition suivante : « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et « investir » davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » [Commission des Communautés européennes, 2001].

Les entreprises ont une responsabilité sociale en milieu rural qui a trait au maintien d'une activité productive agricole des ces milieux ruraux d'une part, à un aménagement du territoire qui se veut le plus harmonieux possible d'autre part, ce qui se traduit notamment par la qualité de vie et l'environnement. Ainsi, ce n'est pas seulement le nomadisme des activités industrielles qu'il faut prendre en compte, mais aussi le *problème des conditions d'ancrage des entreprises agricoles* [Cariou *et al.*, 2006]. Dans cette perspective, un outil de management tel que le bilan sociétal¹⁴ constitue un instrument intéressant pour évaluer la responsabilité sociale des entreprises agro-alimentaires, bien qu'à l'origine il ait été un outil de diagnostic pour les coopératives agricoles. Dans cette perspective, certains critères retenus par ce référentiel seront mobilisés pour nos cas d'étude, plus particulièrement ceux qui sont

¹³ Suite aux crises sanitaires qu'ont connu les filières agricoles dans les années 1990, les pratiques que recouvrent la Charte ou la Route du Lait se sont mises en place pour rassurer les consommateurs. Elles ont pour but de présenter la traçabilité du lait, qui est un gage de sa bonne qualité d'une part, un révélateur de l'effort fourni par les laiteries en direction du développement durable d'autre part.

¹⁴ Comme le souligne Cariou *et al.* [2006] : « [...] Coop. de France a élaboré un outil de diagnostic prenant en compte les spécificités des coopératives agricoles : le bilan sociétal. Cette démarche originale, encore en phase d'expérimentation, cherche à évaluer l'activité d'une entreprise dans ses dimensions économique, sociale et environnementale par une méthode qui ne s'apparente pas à un audit, mais interroge et croise les regards des acteurs internes et externes de la coopérative. Par ailleurs, le bilan sociétal élargit le champ des outils de diagnostic par l'intérêt porté à des critères qualitatifs généralement délaissés : démocratie interne, promotion des hommes, solidarité, mutualisme, implication territoriale ».

orientés vers les liens externes entretenus par l'organisation¹⁵, et qui concernent les relations entre laiteries et producteurs.

Nous proposerons ainsi une grille *ad hoc* inspirée de cet instrument. En effet, tous deux possèdent des objectifs convergents, dans la mesure où l'on passe d'un bilan chiffré à une évaluation plus qualitative, et que l'on propose une vision élargie des pratiques de l'entreprise en prenant en compte les liens de l'organisation avec ses environnements directs. Il s'agit donc d'évaluer les implications réelles d'une entreprise dans son environnement économique, social et environnemental [Bodet, Picard, 2006], ce qui nous permettra de caractériser l'activité productive agro-alimentaire en milieu rural et leur RSE. Nous effectuerons cette évaluation à l'aide de critères « externes » proposés par le bilan sociétal, auxquels correspondent des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. En effet, pour construire cette grille d'analyse, nous nous basons sur des données chiffrées obtenues sur les laiteries que nous étudions, mais aussi sur les entretiens semi-directifs réalisés auprès d'éleveurs laitiers, de responsables de laiteries ou d'organisations professionnelles agricoles. Il s'agit donc de prendre en compte non seulement des critères objectifs et quantifiables, mais aussi la perception qu'ont les parties intéressées de leur organisation, en l'occurrence les producteurs de lait et les laiteries.

Ainsi, les critères d'évaluation et indicateurs qui nous intéressent sont les suivants¹⁶ :

- **citoyenneté externe** : « modes de comportement avec les acteurs de l'environnement immédiat visant à œuvrer dans un intérêt commun ou général. Mode de comportement avec les partenaires économiques externes visant à œuvrer dans un intérêt commun ».

Pour évaluer cette citoyenneté externe, nous retiendrons donc l'élément suivant : la sollicitation des fournisseurs au processus décisionnel de manière large, notamment dans le choix du lancement d'un nouveau produit (par exemple Danone avec le lait Oméga 3) ou la participation au conseil d'administration (cas de la coopérative VPM). Concernant Nestlé, le désengagement progressif de l'Aisne s'est effectué de manière unilatérale.

- **compétitivité** : « capacité à faire face à la concurrence en s'adaptant aux évolutions du marché ». *On prendra ici le chiffre d'affaires réalisé par les groupes au niveau national ou régional* :

· Danone France : 13 700 millions d'euros ;

¹⁵ En effet, le Bilan Sociétal est beaucoup plus long que la grille d'analyse que nous proposons, dans la mesure où cette dernière est élaborée à partir d'un questionnaire d'environ 400 questions et d'une méthodologie d'analyse où l'on croise des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, classés selon 15 critères d'évaluation.

¹⁶ Ces critères sont basés sur le Bilan Sociétal destiné aux entreprises de l'économie sociétale [Bodet, Picard, 2006].

· Nestlé France : 6,5 milliards d'euros.

· VPM : 90 millions d'euros.

- **Ethique** : « capacité à respecter des valeurs ou des engagements auxquels l'organisation adhère ». Pour évaluer ce critère, nous nous attacherons à voir dans quelle mesure il y a convergence entre le discours tenu et la réalité des actes. Par exemple, Nestlé se désengage et se soucie peu du sort des producteurs de lait (interviews réalisés, février 2008), alors que Danone essaye de trouver un compromis entre les attentes des consommateurs et des fournisseurs, notamment en expliquant à ces derniers l'intérêt de proposer un nouveau produit, le lait oméga 3. Toutefois, le groupe a des exigences envers ses fournisseurs, et n'accepte que des éleveurs adhérents à leur charte qualité (enquêtes Institut de l'Elevage, 2005). Ethiquement, le système coopératif est celui où il existe une convergence dans le discours, dans la mesure où la coopérative appartient aux éleveurs, et qu'elle est notamment mise en place pour défendre leurs intérêts.

- **Précaution et prévention** : « capacité à prévenir les risques encourus par les personnes, les biens et l'environnement naturel » (sécurité alimentaire, traçabilité). Les indicateurs à retenir seront donc les normes appliquées concernant la sécurité au travail avec les éleveurs, la traçabilité alimentaire (charte des bonnes pratiques, contrôle sanitaire).

- **Satisfaction** : capacité de réponse aux attentes des éleveurs dans leur travail. On se basera ici sur les entretiens semi-directifs menés auprès des éleveurs et de responsables d'organisations professionnelles agricoles, plus particulièrement les points concernant la perception de la laiterie d'appartenance.

- **Respect et intérêt pour les personnes**. Nous nous basons aussi ici sur les enquêtes qualitatives réalisées auprès des producteurs de lait. Ici apparaissent certaines limites du système coopératif, notamment l'absence de référence juridique particulière au statut des salariés, ainsi que l'éloignement entre les organes dirigeants et les adhérents [Cariou *et al.*, 2006].

- **Viabilité** : « capacité de l'organisation à assurer seule sa longévité et sa pérennité ». On se basera ici sur la *pérennité régionale* de l'entreprise.

- **Amélioration de l'organisation productive externe** : rémunération, primes, aides, développement de services diversifiés en lien avec l'activité de production de lait et donc orienté vers les éleveurs laitiers. Le prix du lait étant fixé au niveau des interprofessions laitières régionales, on se basera ici sur les incitations financières mises en place par les laiteries (par exemple des primes attribuées pour fournir du lait l'été, une période « basse » en

production laitière), la mise en place d'un système d'aides techniques fournies aux producteurs.

- Aménagement du territoire : « maintien d'une activité économique sur le territoire et sur le long terme, pérennisation de l'emploi en milieu rural, meilleure valorisation de l'activité agricole locale, vente directe, commercialisation régionale ». Les indicateurs que nous retiendrons pour ce critère seront donc les suivants :

- la commercialisation régionale ;
- la capacité de l'entreprise à favoriser un tissu économique local (salariés de l'entreprise) ;
- l'identification régionale des produits laitiers.

- Gestion des externalités environnementales négatives : « mise en place de pratiques plus respectueuses de l'environnement, offre de services allant dans ce sens ». Les indicateurs choisis sont donc :

- la mise en place d'une charte ;
- les actions locales et / ou régionales mises en place ;
- la communication auprès des éleveurs.

3-3 Analyse des résultats

En établissant un tableau comparatif entre les trois laiteries citées, cela se traduirait de la manière suivante :

Tableau 4.- Indicateurs de la RSE des laiteries

	Danone	Nestlé	VPM
Citoyenneté externe	++	-	+++
Compétitivité	++	+++	+
Ethique	++	-	+++
Précaution et Prévention	+++	++	+
Satisfaction	++	-	++
Respect des personnes	++	+	+
Viabilité	+++	-	++
Amélioration de l'organisation productive externe	+++	-	++
Aménagement du territoire	+++	-	+++
Gestion des externalités environnementales négatives	+++	++	+

Dans cette perspective, les indicateurs déterminants la RSE des entreprises sont révélateurs des logiques d'implantation des laiteries, et ainsi de leur logique territoriale, le rôle qu'elles comptent y jouer. Notre tableau, qui a une valeur indicative, montre qu'une laiterie comme Danone, par ses stratégies industrielles, ou la VPM, par son statut juridique, valorisent leur environnement local proche, en dynamisant le tissu rural et en contribuant à la pérennisation d'une « ambiance lait » dans leurs zones de collecte.

En effet, Danone a décidé de se concentrer sur la gamme des produits santé, d'où sa décision de proposer au consommateur du lait oméga 3. Cette stratégie incite le groupe à resserrer ses liens avec les producteurs de lait, car il est nécessaire d'améliorer les qualités nutritionnelles de cette denrée ; cela débouche donc sur le maintien de l'activité économique en milieu rural, d'autant plus que Danone est un groupe compétitif sur les marchés régionaux et internationaux. Quant à la VPM, son statut étant celui d'une coopérative, elle se voit dans l'obligation, d'une part, de collecter le lait de l'ensemble de ses adhérents, d'autre part elle possède un ancrage territorial. Par contre, si Nestlé est un groupe compétitif, la volonté de se développer à l'international, notamment sur des marchés émergents, provoque un désengagement des usines dont l'implantation régionale est moins importante stratégiquement pour l'entreprise.

Les autres critères présentés dans le tableau complètent cette évaluation de la RSE. Par exemple, pour ce qui a trait au domaine éthique, l'évaluation de la VPM est optimale dans la mesure où du fait de ses obligations statutaires, son engagement est fort vis-à-vis des producteurs de lait. Danone, qui se situe principalement dans la gamme des produits frais, est fortement engagée dans des démarches partenariales avec ses fournisseurs. Toutefois, les incertitudes liées au marché international peuvent avoir des incidences sur la stratégie locale adoptée par le groupe. Par exemple, la laiterie de Ferrières peut décider de collecter moins de lait si les demandes des consommateurs baissent. De plus, le groupe est privé, et peut décider de se délocaliser. Quant à Nestlé, il n'y a pas eu de « fidélisation » des producteurs de lait, qui ont été amenés à créer leur coopérative pour faire face aux incertitudes qui concernent l'avenir de l'usine Nestlé-Boué.

De même, concernant l'amélioration de l'organisation productive externe, la grille de paiement de Danone semble plus satisfaisante aux producteurs que celle de la VPM, car les critères liés à la qualité du lait (taux de cellules, butyriques, matière grasse, oméga 3) sont pris séparément, ce qui n'est pas le cas de la VPM, où la grille de paiement est globale.

La promotion faite par le groupe Danone ainsi que Nestlé dans une moindre mesure concernant le rapport à l'environnement, se traduit par la mise en place d'une charte

spécifique aux deux entreprises (Qualité-Sécurité pour Danone, Préférence pour Nestlé). En ce qui concerne plus particulièrement Danone, les éleveurs sont obligés d'y adhérer, et se doivent de modifier certaines de leurs pratiques si elles ne correspondent pas aux attentes de leur laiterie. Si la volonté est la même de la part de la VPM, l'obligation de collecter le lait de tous les adhérents débouchent sur plus d'incertitudes pour ce qui a trait à la gestion des externalités environnementales négatives.

Par conséquent, cette grille d'analyse permet d'évaluer la RSE des trois laiteries choisies de manière quantitative (chiffre d'affaires, compétitivité d'une entreprise, dynamisme économique local), mais aussi qualitative (perception des producteurs et de responsables d'organisations professionnelles agricoles, éthique).

Conclusion

Comme nous avons pu le voir, dans un contexte d'élargissement géographique des marchés et de globalisation des stratégies organisationnelles des firmes, le nomadisme économique tend à se développer. Cela se traduit notamment par des délocalisations et la volatilité des investissements. Toutefois ces nouvelles logiques productives ne se traduisent pas forcément par une indifférence des laiteries par rapport à leur environnement immédiat. Ainsi des liens se tissent avec le territoire d'implantation, notamment pour les laiteries qui souhaitent tirer le meilleur parti de leur localisation, ainsi que pour saisir des opportunités permettant d'initier un développement des ressources locales [Cariou *et al.*, 2006].

L'approche par la RSE permet de mettre en évidence le positionnement d'une industrie par rapport à des éléments qui sont devenus des enjeux contemporains, et qui sont liés au développement durable et plus particulièrement à une problématique d'aménagement du territoire qui apparaît essentiel pour interroger le maintien d'activités agro-industrielles en milieu rural. A ce titre, l'examen des modalités de congruence entre le projet entrepreneurial d'une firme particulière implantée dans un territoire et le projet de développement des éleveurs laitiers et des différentes OPA qui les entourent constituent une piste de réflexion importante pour envisager le devenir de filières agro-alimentaires régionales.

Sur le plan conceptuel, le caractère fortement construit et socialisé du territoire apparaît ainsi clairement, confirmant l'intérêt des démarches de cette mouvance en économie industrielle et sociologie rurale. Comprendre les dynamiques territoriales à l'œuvre suppose donc l'élaboration de cadres d'analyse permettant de comprendre la dynamique de construction/activation des ressources et des compétences, et la façon dont les acteurs en place parviendront à les valoriser sur le marché. La thématique du développement durable

constitue un champ d'action où peuvent se nouer, pour les organisations en présence, de nouvelles compétences territoriales, comme tend à le montrer l'exemple laitier en Picardie.

Bibliographie

Bodet C., Picard D., « Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et territoire*, dossier n°5, « Economie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable », mis en ligne en janvier 2006.

Cariou C., Fournie S., Wallet F., « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et territoire*, dossier n°5, « Economie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable », mis en ligne en janvier 2006.

Carluer F. (2006) « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique » *Géographie Economies Sociétés*, vol. 8, pp 193-214.

Commission des Communautés européennes, *Le Livre Vert sur la responsabilité Sociale des Entreprises*, 2001.

Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière, *L'Economie Laitière en chiffres*, Edition 2006, CNIEL, Paris.

Fourcade C. (2006) "Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives" *Revue Française de Gestion*, n°167, pp 183-201.

Gilly J.-P., Wallet F. (2001), "Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economy spaces : the case of industrial conversion process", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.23, n°3, sept., pp.553-570.

Jézéquel L., *Ecoutons les agricultures raisonner*, Editions de l'Aube, 2006.

Koenig G (1996) *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages* Nathan, 544p.

Laganier R., Villalba B., Zuideau B. (2002), « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », revue électronique *Développement Durable et Territoires* ».

Marsden T., Murdoch J. (2006) «Between the local and the global. Confronting complexity in the contemporary agri-food sector» *Research in Rural Sociology and Development*, Volume 12, Elsevier Ltd, 358 p.

Mendel A., Mercier D. (2006), « Compétence-clés de territoire. Le rôle des relations inter organisationnelles » *Revue Française de Gestion*, n° 164, pp 253-275.

Moussel M. (1997) « Aménagement du territoire et développement durable, propositions pour une intégration des deux approches », *Globanet*.

Palpacuer F., Pérez R., Tozanli S., Seigneur A., Brabet J., « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas de multinationales agroalimentaires en Europe », XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

Pecqueur B., Ternaux P. (2005) « Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale » *Géographie Economie Société*, vol. 7, pp 315-320.

Pecqueur B. (2006) « Le tournant territorial de l'économie globale » *Espaces et Sociétés*, n° 124-125, pp 17-32.

Requier-Desjardins D., Boucher F., Cerdan C. (2003) « Globalization, competitive advantage and the evolution of production systems : rural food processing and localized agri-food systems in latin-American countries » *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, pp 49-67.

Saives A.-L., Lambert A. (1999) « Approche stratégiques des comportements spatiaux des firmes : quelles ressources stratégiques territoriales pour les industries agroalimentaires ? » Ecole chercheur INRA, Le Croisic, 8-10 décembre 1999.

Saives A-L, Brechet J-P (2001) « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale » *Finance-Contrôle – Stratégie*, vol. 4, septembre, pp 5-30.

Saives A.-L. (2002) *Territoire et compétitivité de l'entreprise*. L'Harmattan, 492 p.

Schmitz H. (Ed.) (2004) *Local enterprises in the global economy. Issues of governance and upgrading*. Edward Elgar, 392 p.

Theys J. 2004. « L'aménagement du territoire à l'épreuve du développement durable », in « La France et le Développement Durable », *Regards sur l'Actualité* n°302.

Torre A., Gilly J.-P., 2000. *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, Paris.

Torre A. Rallet A. (2005) « Proximity and localization » *Regional Studies*, vol. 39, pp 47-59.

Articles périodiques :

Costie Pruilh, « Naissance de Laitnaa dans l'Aisne », *Réussir Lait Elevage* (<http://www.reussirlait.com>), 2007.

« Producteurs de lait : Nestlé souhaite les rassurer », *L'Union Champagne-Ardenne Picardie*, 10/12/2007.

« Les recettes de Lactalis à l'épreuve », *usinenouvelle.com*, 8 décembre 2006.