

Coordination verticale dans les filières agroalimentaires :

Un examen du Programme d'Appui aux Eleveurs de

Danone Djurdjura Algérie

Résumé

La coopération interentreprises et la mise en réseau des chaînes de valeur, allant de la coordination par le marché à une intégration verticale, deviennent une nécessité de survie pour les entreprises agroalimentaires. Dans sa stratégie de déploiement internationale, DANONE diversifie son portefeuille produits/marché. En créant sa filiale algérienne, la compagnie a développé une coopération avec ses fournisseurs de lait dans le cadre du Programme d'Appui aux Eleveurs. L'objectif de cet article est d'examiner les avantages et les limites du modèle de coopération avec les éleveurs adopté par Danone en Algérie. Pour ce faire, des entretiens qualitatifs ont été conduits auprès de deux responsables de cette entreprise et de treize agriculteurs. Nos résultats montrent que si le mode de coopération adopté permet une amélioration de la qualité du lait fourni ainsi qu'une modernisation des exploitations agricoles, il pose néanmoins un problème de fidélisation des agriculteurs.

Liste des mots clés : coopération, filière lait, éleveurs, Danone Algérie

INTRODUCTION

Les entreprises agroalimentaires s'intègrent aujourd'hui dans un marché de plus en plus dynamique et incertain, en raison d'une part de l'augmentation de l'offre de produits (produits diététiques, produits biologiques, produits équitables, etc.) (Kokodey, 2013), et d'autre part, du ralentissement de la consommation alimentaire et du poids croissant de la grande distribution. Pour faire face à ces contraintes stratégiques et maintenir leur compétitivité, les entreprises agroalimentaires ont procédé à un renforcement de la différenciation de leurs produits en les rendant plus adaptés aux attentes des consommateurs, et ont fourni davantage d'efforts dans la maîtrise de leurs coûts de production, d'approvisionnement et de logistique (Pérez, 1996). Plusieurs firmes ont également opté pour une stratégie d'internationalisation en s'orientant vers les marchés où ces contraintes sont moins fortes, il s'agit plus particulièrement des marchés émergents. C'est l'exemple de l'entreprise Danone¹ qui a privilégié dans sa stratégie de développement à l'international les pays à fort potentiel de croissance. Afin de susciter la confiance envers l'entreprise et ses produits dans les territoires d'implantation, le groupe a favorisé ces dernières années des projets de co-crédation de valeur avec les acteurs locaux (Uzan, 2013). Certains de ces projets ont été financés à partir du Fond Écosystème de Danone mis en place en 2009. On peut reprendre ici l'exemple du projet de soutien à la création de coopératives agricoles mené en Ukraine auprès de 2000 petits fermiers. L'objectif du groupe à travers ces différents projets n'est pas uniquement social, il est aussi économique. Ils permettent notamment au groupe de sécuriser les approvisionnements et d'améliorer la qualité de la matière première fournie par les producteurs locaux. Le cas de Danone Djurdjura Algérie est un bon exemple d'illustration. Cette filiale est confrontée à des difficultés importantes en matière d'approvisionnement en lait frais tant en termes de qualité, de délais ou de disponibilité. Elle doit également faire face à une concurrence importante des autres leaders (Trèfle et Soummam), des petits producteurs spécialisés dans les produits standards (yaourt aromatisé), ou encore les multinationales qui se sont reconverties sur des secteurs habituellement dominés par Danone (l'exemple de Candia pour le yaourt à boire et le yaourt à jus) (Cheriet, 2010). Dans ce contexte concurrentiel, la maîtrise des approvisionnements (quantité et qualité) devient un enjeu stratégique important. C'est dans cette optique que Danone Djurdjura Algérie a lancé en 2006 un « programme d'appui aux éleveurs ». Il concerne aujourd'hui plus de 1000 éleveurs produisant un total de

¹ La répartition du chiffre d'affaires de ce groupe s'est équilibrée en 2011 entre les pays historiques et les nouveaux pays émergents dans lesquels il s'est implanté (Uzan 2013).

40 millions de litres de laits frais par an (Aït-Sadi, 2013). Dans le cadre de ce programme l'entreprise offre aux éleveurs plusieurs avantages : primes à la qualité ; aliments de bétails et des produits d'hygiène de qualité supérieure ; participation au financement des équipements et des génisses ; accompagnement technique et formations (qualité), etc. D'autres acteurs de la filière lait, notamment le leader Soummam, ont également opté pour cette même forme de coordination. Les industriels laitiers cherchent à travers ce choix stratégique à mieux contrôler leurs approvisionnements ainsi que la qualité des matières premières fournies. Mais ces rapprochements aval/amont donnent-ils des résultats satisfaisants ? Ne présentent-ils pas des risques organisationnels ? Ce sont là quelques-unes des questions auxquelles nous essayerons de répondre dans le présent article.

Dans cette contribution, nous rappelons dans une première partie la littérature sur la coordination verticale. Dans une seconde partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée. Nous soulignons les principaux résultats obtenus dans une troisième partie. Nous terminons notre développement par une conclusion qui suggère quelques recommandations managériales et des pistes de recherche, tout en rappelant les limites de l'étude.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans la littérature consacrée à l'évolution du secteur agricole une attention particulière a été accordée ces dernières années à la coordination verticale en raison de son développement important (Royer et Vézina, 2012). La coordination verticale se réfère à tous les arrangements économiques possibles utilisés dans le transfert des ressources entre les différents stades de la production dans une optique d'amélioration des quantités, de la qualité et des délais (Martinez, 2002). Mighell et Jones (1963) distinguent entre plusieurs modes de coordination qui peuvent être utilisés seuls ou de façon combinée, il s'agit notamment du système des prix de marché (coordination par le marché), de l'intégration verticale, des contrats, et de la coopération.

Par le passé, la coordination par le marché a été la forme de coordination dominante dans l'industrie agro-alimentaire, mais depuis quelques années elle a laissé place à une coordination plus étroite réalisée au travers de contrats, d'alliances, de partenariats et d'intégration verticale (Royer et Vézina, 2012). Martinez et Reed (1996) attribuent cette évolution à un changement dans les préférences des consommateurs qui sont devenus plus exigeants sur certains attributs spécifiques des produits. Pour remédier à cette situation et fournir des produits alimentaires avec des caractéristiques spécifiques, l'utilisation de produits

de bases améliorés et de meilleure qualité est plus que nécessaire. C'est l'objectif que recherchent certaines industries agro-alimentaires à travers le recours à la coordination verticale (Martinez et Reed, 1996).

Parmi les différents modes de coordination verticale, l'intégration verticale est celle qui implique le plus haut degré de contrôle sur le processus de production agricole (Boland et al., 2002). Le recours à cette forme de coordination peut présenter plusieurs avantages (Harrigan, 1985): amélioration de la commercialisation, meilleur contrôle des approvisionnements et des avantages de différenciation des produits, réduction des coûts de transaction par l'amélioration de la communication entre les différents acteurs (problème d'asymétrie d'information). Pour Mazé (2007), l'intégration verticale vers l'amont est particulièrement recommandée car elle permet de réduire l'incertitude dans les approvisionnements en contrôlant la qualité de la matière première, les prix, les quantités et les délais de livraison. La réduction des coûts de transaction est également l'un des plus importants bénéfices recherchés à travers l'intégration verticale (Den Ouden et al. 1996). Les travaux de Coase (1937) ont été les premiers à mettre en évidence l'intérêt pour l'entreprise d'intégrer les activités les moins coûteuses à gérer en interne. Williamson (1971) montre par la suite qu'il existe des situations sur le marché pour lesquelles la hiérarchie est plus efficiente que le marché.

D'autres recherches mettent en avant les bénéfices de l'intégration verticale pour les agriculteurs. C'est l'exemple de la recherche de Murthy (2011) qui a exploré le cas de l'intégration verticale des producteurs de coton en Inde. L'auteur a mobilisé un échantillon de 85 fermiers et comparé leurs performances (productivité, revenus, coûts) avant et après l'intégration verticale. Il a relevé que la productivité et les revenus ont augmenté chez les fermiers après l'intégration.

L'intégration verticale peut présenter également des contraintes importantes. Pour Buzzell (1983), l'internalisation d'une transaction permet à l'entreprise de réduire les coûts de transaction, elle augmente en revanche les coûts de coordination interne (coûts administratifs, surveillance des employés, contrôle du travail, etc). Johnston et Lawrence (1988) estiment pour leur part que l'intégration verticale réduit la flexibilité et peut induire des barrières à la sortie. De plus, l'évolution du marché peut rendre les produits et les technologies plus coûteux ou inadaptés, le marché ne rémunérera donc plus les activités intégrées.

Le deuxième mode de coordination étroite est celle de la contractualisation. Royer et Vézina (2012) identifient plusieurs formes de contrats en fonction du contrôle que le contractant souhaite exercer sur le processus de production ainsi que sur les caractéristiques finales du

produit agricole. Il s'agit en premier lieu des contrats de mise en marché, dans ce cas le contractant spécifie au producteur les conditions de vente et les caractéristiques finales du produit agricole. En deuxième lieu, nous retrouvons les contrats de production dans lesquels le contractant spécifie l'accomplissement de certaines tâches par les producteurs. Il exerce également un contrôle sur certaines décisions de production ou sur certains actifs de l'entreprise agricole. Enfin, les contrats de production à forfait qui sont des arrangements où le contractant fournit la plupart des intrants (animaux, services vétérinaires, transport, etc.) alors que le producteur fournit la main d'œuvre et les immobilisations. Royer et Vézina (2012) précisent qu'au-delà des avantages que peut présenter la contractualisation (sécurisation des approvisionnements, contrôle de la qualité des intrants, etc.), elle implique plusieurs limites : coûts de contrôle, comportements opportunistes, pouvoir de négociation, dépendance, etc.

La troisième forme de coordination est celle de la coopération verticale. Plusieurs auteurs (Den Ouden et al. 1996 ; Powell, 1990; Johnston et Lawrence, 1988; Buzzell, 1983) considèrent qu'il est possible de bénéficier des avantages d'une intégration verticale sans subir les contraintes qui lui sont associés. Ils parlent d'une intégration verticale incomplète ou de coopération verticale qui se réfère à des relations verticales sans une prise totale de contrôle de la production (seulement quelques aspects de la production). Den Ouden et al. (1996) indiquent que la coopération verticale est particulièrement adaptée aux marchés des produits agricoles/agro-alimentaires présentant certaines caractéristiques spécifiques : la périssabilité, la variation biologique, la saisonnalité, attention accrue des consommateurs sur la qualité du produit et la méthode de production, etc. C'est la forme de coordination que semble adopter certaines entreprises agro-alimentaires, notamment dans la filière lait. En Algérie par exemple, les deux principaux producteurs laitiers locaux, Soummam et Danone, ont opté pour des programmes de coopération avec les éleveurs locaux. Dans cet article nous ambitionnons d'explorer, à travers l'exemple concret de Danone, les principales modalités adoptées dans le cadre de ces programmes et de relever à la fois les avantages et les limites de ce choix.

2. METHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche a été d'examiner les avantages stratégiques et les contraintes organisationnelles induits par les modes de coopération verticale adoptés par les industriels avec les agriculteurs dans certaines filières agroalimentaires. Pour ce faire, nous avons

examiné le programme d'appui aux éleveurs de Danone Algérie. Des entretiens qualitatifs ont été conduits en novembre 2013 au sein de cette entreprise auprès de deux responsables d'approvisionnements (voir tableau 1).

Tableau 1 : Échantillon responsables de Danone

	Poste occupé	Localisation de la filiale
Entretien 1	Responsable approvisionnement	Akbou (Willaya de Bejaia)
Entretien 2	Responsable approvisionnement	Freha (Willaya de Tizi Ouzou)

À l'issue de ces deux entretiens, une liste exhaustive d'éleveurs fournisseurs de Danone, intégrés ou non² dans le « programme d'appui aux éleveurs », nous a été communiquée. Afin de recueillir leur point de vue sur leur coopération avec Danone, des entretiens qualitatifs ont été conduits en décembre 2013 auprès de 13 d'entre eux (voir tableau 2 et guide d'entretien en annexe).

Tableau 2 : Échantillon d'éleveurs

	Age	Nombre total de vaches	Nombre de vaches financées par Danone	Production (L/Jour)	Début de l'activité laitière	Début de coopération avec Danone	Participation Au programme d'appui aux éleveurs	Nombre de salariés dans la ferme
Éleveur 1	57	25	21	200 à 250	2003	2007	Oui	2
Éleveur 2	42	18	-	100	2007	2007	Non	1
Éleveur 3	45	32	24	300 à 380	2002	2009	Oui	5
Éleveur 4	60	16	-	80	2004	2004	Non	3
Éleveur 5	35	10	-	100	2000	2011	Non	2
Éleveur 6	46	36	22	350 à 420	2003	2011	Oui	3
Éleveur 7	44	9	5	140	2001	2010	Abandon	1
Éleveur 8	40	13	7	200	2004	2011	Abandon	1
Éleveur 9	45	8	-	80	1990	2011	Non	2
Éleveur 10	27	10	6	300	1999	2007	Oui	3
Éleveur 11	44	12	-	150	2007	2010	Non	2
Éleveur 12	39	16	12	350	2004	2010	Oui	3
Éleveur 13	45	26	4	300	1998	2006	Oui	2

Des entretiens semi-directifs d'une durée de 45 minutes environ ont été conduits avec chacun des éleveurs. Un guide d'entretien composé d'une dizaine de questions ouvertes a été utilisé

² Certains éleveurs non pas pu ou voulu intégrer le programme de Danone, ils continuent néanmoins de collaborer avec l'entreprise dans le cadre de contrats fournisseurs.

lors de ces entretiens. Les éleveurs ont été notamment interrogés sur les bénéfices obtenus et des difficultés rencontrées dans leur coopération avec Danone.

Pour analyser les réponses obtenues nous avons fait recours à la méthode d'analyse des discours (Miles et Huberman, 2003) qui nous a parue comme la plus adaptée compte tenu de la nature des données collectées (discours des responsables de Danone et des éleveurs). Nous présentons dans ce qui suit les principaux résultats obtenus à l'issue de ces deux enquêtes.

3. RESULTATS

3.1. LE PROGRAMME D'APPUI AUX ELEVEURS VU PAR LES RESPONSABLES DE DANONE

Le programme d'appui aux éleveurs vise, selon les responsables interrogés, à « *fidéliser les producteurs de lait à travers une stratégie de coopération pérennisée* ». Il concerne aujourd'hui environ 1300 éleveurs à travers le territoire algérien et 30 centres de collecte de lait.

Les répondants nous ont indiqué par ailleurs que d'autres marques, notamment le leader Soummam, ont opté pour le même mode de coordination avec les éleveurs.

3.1.1. Motivation pour une coordination avec l'amont de la filière laitière

Les responsables de Danone ont été en premier lieu interrogés sur les motivations qui ont poussé leur entreprise à mettre en place le programme d'appui aux éleveurs. Ils nous ont indiqué que « *le soutien de Danone aux éleveurs vise à l'amélioration des conditions de production du lait au sein des fermes afin d'assurer un lait de qualité supérieure respectant les normes internationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire* ». Ce programme assure à Danone un lait d'une qualité supérieure grâce au contrôle de l'alimentation des vaches et les conditions d'hygiène dans les étables. De plus, « *l'utilisation de matières grasses naturelles permet de mettre en confiance le consommateur qui se montre de plus en plus méfiant vis-à-vis des produits importés* ».

Le choix du lancement de ce programme est également motivé par le souci de sécuriser les approvisionnements. L'entreprise est en effet confrontée ces dernières années à de nombreuses difficultés sur ce plan. Il s'agit en premier lieu de difficultés importantes pour s'approvisionner à l'international :

- Contraintes administratives à l'importation : il s'agit de difficultés rencontrées pour l'importation de la matière première (lait en poudre), difficultés au niveau du dédouanement ou des modalités de paiement, etc. La lenteur des procédures

administratives implique une mobilisation plus longue des conteneurs ce qui génère des coûts supplémentaires importants de l'ordre de 16000 DA/jour³ pour chaque conteneur non restitué dans les délais ;

- Contraintes logistiques à l'importation : la flotte de transport chargée de l'importation est incapable de satisfaire la demande nationale en croissance, ce qui pose d'importants problèmes de stock.

En deuxième lieu, les premières expériences de l'entreprise sur le marché local (éleveurs locaux) ont permis de relever plusieurs insuffisances :

- Qualité du lait et régularité des approvisionnements ;
- Non respects des engagements, notamment en ce qui concerne l'alimentation des vaches (qualité de l'aliment) ;
- Refus de suivre des formations sur la qualité ;
- La dominance de l'informalité dans les paiements (paiement en liquidité) ce qui élimine la traçabilité des transactions ;

En intégrant le programme de Danone, les éleveurs sont dans l'obligation de se soumettre aux exigences imposées dans le cahier des charges.

3.1.2. Modalités de coopération avec les éleveurs

En intégrant le programme de Danone les éleveurs peuvent bénéficier de plusieurs avantages. Le premier est celui d'un financement pour l'acquisition de 5 à 25 génisses. Le montant de ce financement est de 75% du prix d'acquisition, les 25% restants sont à la charge de l'éleveur. Il s'agit d'un crédit sans intérêt remboursable sur 42 mois. Les répondants précisent que « *le choix de la race des vaches revient à l'agriculture, sauf si ce dernier sollicite les services de l'entreprise pour une éventuelle orientation* ».

Les éleveurs bénéficient également d'autres financements pour l'achat de matériels tels que les cuves et les chariots trieurs avec les mêmes conditions de prêt (remboursement sur 42 mois sans intérêts) ou encore l'achat des produits d'hygiène et d'un aliment de haute qualité auprès de « la maison des éleveurs ⁴ ».

Il faut noter que Danone assure également des formations gratuites aux éleveurs soit sous forme de stages ou d'assistance technique au niveau des étables.

³ 148,0534 € au taux de change du 27/12/2013 soit 1DA = 0,0093 €

⁴ Centre de collecte de lait

En contrepartie de tous ces avantages, les éleveurs doivent se soumettre à plusieurs obligations. La première est celle d'avoir une production journalière supérieure à 200 litres. À ce propos, Danone distingue quatre catégories d'éleveurs :

- Les « VIP » : éleveurs dont la production dépasse 500 litres de lait par jour ;
- Les « Producteurs clés : éleveurs produisant entre 200 et 500 litres de lait par jour ;
- Les « DDA⁵ Plus » : éleveurs produisant entre 100 et 200 litres de lait par jour ;
- Les « DDA » : éleveurs produisant moins de 100 litres de lait par jour.

Seules les deux premières catégories d'éleveurs peuvent bénéficier de l'avantage de financement de génisses. D'après l'un des responsables interrogés « *cette stratégie pousse les éleveurs appartenant aux catégories 3 et 4 à fournir plus d'effort pour augmenter leur productivité et atteindre les catégories finançables* ».

La deuxième obligation est celle de fournir un lait répondant à des conditions d'hygiène bien précises :

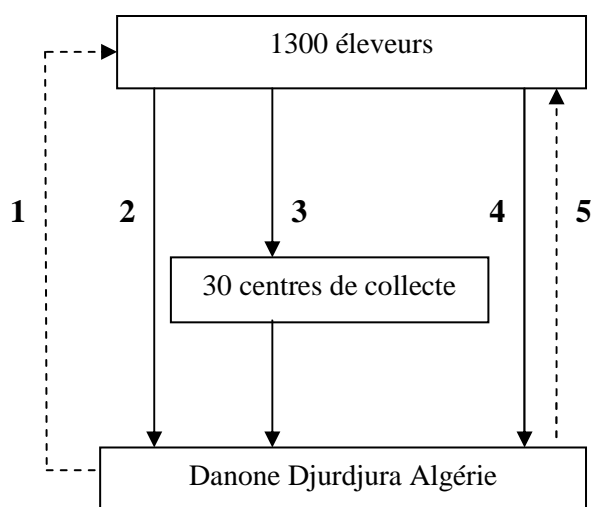
- Absence de tout antibiotique dans la composante chimique du lait ;
- Acidité inférieure à 16° Dornic ;
- Test d'ébullition positif (chauffé à 100%) ;

Le taux de protéine et de matière grasse fait également l'objet de mesure avec un Milkoscan. Pour encourager les producteurs à fournir un lait de bonne qualité Danone accorde, en plus du prix de base de 35 dinars, une prime d'un Dinar pour chaque gramme de protéine supplémentaire et deux dinars si le taux de germes est inférieur à 10000 germes. Danone offre également 2 dinars aux éleveurs qui acheminent leur production à l'usine. Enfin, une subvention de 12 DA par litre est accordée par l'Etat aux éleveurs par le biais de Danone.

Nous présentons dans ce qui suit un schéma synthétique du programme d'appui aux éleveurs de Danone.

⁵ Danone-Djurdjura Algérie

Schéma 1: Programme d'appui aux éleveurs de Danone



----> **Engagements de Danone :** 1) Financements ; 5) primes : livraison directe et qualité

—> **Obligations des agriculteurs :** 2) hypothèse pour bénéficier d'un financement ; 3 et 4) lait : quantité et qualité

Source : établi par les auteurs

3.1.3. Les difficultés de Danone avec les éleveurs

Malgré les efforts consentis par Danone à travers les nombreux avantages proposés dans le cadre de son programme d'appui aux éleveurs, l'entreprise rencontre aujourd'hui quelques difficultés. La première concerne le nombre élevé d'éleveurs (souvent de petite taille), rendant difficile le suivi technique proposé ainsi que la collecte du lait. Cette diversité implique également une variation importante dans la qualité de lait. Le responsable de Danone regrette ainsi « l'absence d'une ferme modèle dans la Willaya de Tizi Ouzou contrairement aux willayas de Bourdj Ouairidj, Constantine, Oran, Ain-timouchent où on trouve de grandes exploitations avec un nombre important de vaches....les grandes exploitations ne posent pas de problèmes, d'ailleurs ils rentrent directement en contrat avec nous car ils sont déjà opérationnels ». Pour faire face à ces difficultés et dans une perspective d'assurer l'extension de son activité et d'augmenter la productivité, Danone envisage à l'avenir de soutenir la réalisation de fermes contenant plus de 1000 vaches laitières.

La deuxième difficulté concerne le comportement opportuniste adopté par certains éleveurs. Il s'agit particulièrement de la mauvaise qualité du lait. Certains éleveurs pratiquent le mouillage, d'autres fournissent un lait fermenté ou contenant des antibiotiques.

En outre, les responsables de Danone nous ont indiqué que *« les premiers éleveurs qui ont bénéficié du soutien de Danone ont rencontré des difficultés importantes pour atteindre une productivité suffisante (200 litres par jour) et ont terminé par se désister, c'est pourquoi nous avons pris des mesures importantes »*. En effet, l'attribution d'un financement est aujourd'hui précédée par une période d'essai de trois mois, cela permet à Danone de tester les potentialités des éleveurs, leur régularité, la qualité de leur lait, etc. Cette période d'essai peut être réduite si l'entreprise constate rapidement que l'éleveur présente un potentiel intéressant. Une fois les financements accordés, les éleveurs disposent d'un délai de six mois après la réception des vaches pour commencer le remboursement de leur prêt.

Pour garantir le remboursement des prêts, Danone conditionne désormais l'attribution des financements par une hypothèque de 3 ans. Seulement les biens immobiliers (terrain, immeuble) sont acceptés pour cette hypothèque. En cas de contentieux, Danone préfère opter pour une gestion graduelle. Les éleveurs concernés sont d'abord mis en demeure pour le remboursement ; en deuxième étape, ils font l'objet d'un avertissement verbal ; en troisième étape ils font l'objet d'une mise en demeure par écrit au niveau de l'unité ; enfin une mise en demeure par voie d'huissier. L'objectif de Danone à travers cette démarche graduelle est celui d'éviter les poursuites judiciaires et de sauvegarder ainsi son image de marque. Un choix qui semble apporter des résultats satisfaisant selon les responsables interrogés *« l'ensemble des éleveurs finissent par rembourser la totalité des financements reçus de peur de perdre leurs biens hypothéqués »*.

3.2. LA COORDINATION VERTICALE AVEC DANONE VUE PAR LES ELEVEURS

Nos entretiens avec les éleveurs nous ont permis en premier lieu de constater que la plupart travaillent exclusivement avec Danone. En effet, hormis quelques litres de lait utilisés pour la consommation personnelle une totalité de leur production est destinée à Danone. Ce choix est soit dicté par des obligations contractuelles (éleveurs ayant bénéficié du financement de Danone) ou tout simplement un choix par défaut (éleveurs non financés par Danone) *« je travaille exclusivement avec Danone car c'est la seule qui vient collecter le lait à Adekar »* (éleveur 5), *« c'est le seul collecteur dans la région, pas le choix »* (éleveur 9).

Il faut noter que la majorité des éleveurs exercent au moins une activité supplémentaire pour compléter leur revenu *« je fais du transport avec mon tracteur pour arrondir les fins du mois, en plus des plantations pour les vaches sur un terrain de 3 hectares »* (éleveur 2) ; *« je fais de la production de fruits et légumes en fonction des saisons et des années, et une partie de*

l'aliment et des forages » (éleveur 3). Ils font également intervenir des membres de leur famille pour des raisons économiques, très peu font ainsi appel à des salariés déclarés.

3.2.1. Éleveurs engagés dans le programme d'appui aux éleveurs : entre un sentiment de suivi de qualité et d'un prix peu équitable

Parmi les éleveurs interrogés six ont intégré le programme d'appui aux éleveurs de Danone, ils justifient ce choix par les bénéfices obtenus en termes de financement de matériel laitier, de cheptel, d'aliment, ou d'orientations, etc. Ils précisent néanmoins que l'obtention de ces avantages est associée à des exigences importantes « *l'effort demandé est important, ce n'est pas facile de réaliser la qualité demandée* » (éleveur 3), « *l'hypothèque, l'engagement à payer, cahier des charges.....avec un risque de perdre* » (éleveur 6), « *donner des garanties de remboursement, de vendre exclusivement à Danone et l'adaptation de nouvelles normes de qualité* » (éleveur 10), « *de nouvelles habitudes devaient être acquises avec la formalisation de l'activité, alors que d'habitude c'est une gestion au jour le jour* » (éleveur 3). Ces difficultés sont considérées par la plupart des répondants comme surmontables surtout avec le soutien de Danone « *surmontables par rapport aux moyens offerts par Danone* » (éleveur 1), « *grâce à l'assistance et le suivi de Danone nous arrivons à les surmonter* » (éleveur 3), « *à travers des stages et les conseils des techniciens en élevage* » (éleveur 7), « *le sérieux, la régularité et l'assistance des équipes de Danone nous aident énormément* » (éleveur 12) et les facilités accordées « *des différés de remboursement lors de la baisse de la production et le financement de l'aliment* » (éleveur 6).

Les avis des éleveurs sont en revanche partagés sur les conséquences de cette collaboration sur leur indépendance, certains considèrent que celle-ci n'est pas remise en cause (éleveurs 1, 10, 12), d'autres relativisent et soulignent une « *perte d'indépendance lors de la période de remboursement du prêt, elle s'arrête dès que celle-ci se termine* » (éleveur 3) et que « *une certaine dépendance existe dans les relations de travail* » (éleveur 6). Cela ne semble pas avoir de conséquences sur la volonté des éleveurs de poursuivre leur collaboration avec Danone considérée comme très bénéfique particulièrement en termes d'apprentissage « *cela me permet d'aller vers le professionnalisme de mon exploitation* » (éleveur 1) ; « *nous avons changé notre culture et pratique d'élevage pour répondre au cahier des charges, la qualité, l'hygiène, l'alimentation....* » (éleveur 6), « *nous voulons bien tirer profit des avantages de la firme avec l'introduction de nouvelles techniques de production pour améliorer notre rendement* » (éleveur 3), « *c'est une nouvelle culture et approche, rapport qualitatif et*

quantitatif, il y a une forme de professionnalisation et une meilleure maîtrise de l'activité de l'élevage » (éleveur 12).

Le seul point négatif relevé par les répondants concerne le prix proposé par Danone, les éleveurs s'accordent sur le fait que celui-ci reste insuffisant au regard des efforts demandés « *le prix proposé demeure insuffisant car nous mobilisons nos énergies en permanence* » (éleveur 12), « *l'effort demandé est plus important, ce n'est pas facile de réaliser la qualité demandée* » (éleveur 3), « *avec la baisse du pouvoir d'achat c'est insupportable, les salaires ont augmenté partout, l'inflation, les prix ont tous augmenté sauf le lait qui est fixé par les pouvoirs publics* » (éleveur 13).

3.2.2. Éleveurs non engagés dans le programme d'appui aux éleveurs : entre incapacité à répondre aux exigences et opportunisme

Cinq éleveurs parmi les 13 interrogés n'ont pas intégré le programme d'appui aux éleveurs de Danone, deux autres ont préféré sortir de ce programme pour des raisons que nous évoquerons plus loin.

Les éleveurs 2, 4 et 5 expliquent leur non intégration dans le programme de Danone par leur incapacité à répondre aux exigences demandées « *nous respectons difficilement les exigences de Danone, nous travaillons 16 H par jour et c'est juste juste, nous sommes dépassés* » (éleveur 4), « *elles sont difficiles, il faut des normes pour améliorer la qualité du lait* » (éleveur 11). De plus ils considèrent que les prix proposés sont peu rémunérateurs voire non équitables « *le prix qu'on nous propose n'est pas intéressant car on vend notre lait sans TVA alors que l'achat des matières tel que l'aliment se fait en payant la TVA* » (éleveur 2), « *je ne vois pas d'équité, les prix sont dérisoires au regard des efforts fournis et des risques pris* » (éleveur 4), « *les prix ne sont pas intéressants par rapport aux autres collecteurs* » (éleveur 7). Les éleveurs critiquent par ailleurs les retards observés dans le versement de la prime de 12 DA accordée par l'État (éleveurs 2, 4, 5, 8, 11).

La crise de compétitivité que subissent les éleveurs non soutenus est renforcée par leur dépendance vis-à-vis de Danone « *Je suis dépendant totalement de Danone : le fait de choisir l'exclusivité et de rester fidèle maintient cette dépendance* » (éleveur 4). Malgré ces difficultés, les trois éleveurs déclarent vouloir poursuivre leur collaboration avec Danone et d'intégrer son programme pour bénéficier de l'expertise de cette entreprise « *l'instruction des managers, l'expérience et la qualité de la gestion dans ce domaine sont supérieurs chez Danone. Elle donne l'avantage de faire des projets futurs* » (éleveur 2), « *bénéficier de l'expérience*

*acquise, la maîtrise du domaine et la compétence du partenaire Danone qui dispose d'un capital expérience et d'un savoir faire innovant au plan international » (éleveur 4) « amélioration de la méthode de production, bénéficiaire des stages de formation » (éleveur 11). Les deux autres éleveurs (5 et 9) qui n'ont pas intégré le programme de Danone nous ont expliqué leur choix par une volonté de garder leur indépendance « *contrôle permanent, dépendance, obligation de rembourser, je ne veux dépendre de personne, je suis libre ainsi, je ne cherche pas à m'enrichir, surtout je ne veux pas recevoir d'ordre ou de pression, ni même accepter le chantage en hypothéquant mon terrain » (éleveur 9), « aucune de mes vaches n'est financée par Danone ; je refuse d'être esclave de Danone, je refuse le chantage d'une dépendance par obligation » (éleveur 5).**

Enfin, deux agriculteurs ont préféré quitter le programme de Danone pour rejoindre les concurrents « *j'ai mis fin à ma collaboration avec Danone pour travailler avec AMIOUD qui propose un prix plus intéressant. J'ai aussi quitté Danone par rapport à l'éloignement, l'isolement; Sinon, je n'ai aucun autre problème, j'ai d'ailleurs tout remboursé après mon départ » (éleveur 7), « Danone n'offre pas un prix conséquent au regard de la qualité qu'il exige de nous. J'ai donc négocié avec Soummam, ce dernier a d'ailleurs payé la redevance restante à Danone » (agriculteur 8). Les deux éleveurs nous ont précisé que le prix est le seul motif qui a motivé leur choix, autrement ils jugent leur collaboration avec Danone très bénéfique « *Elle nous a permis de moderniser notre matériel de production. Nous avons modifié nos méthodes et procédés de production » (éleveur 7), « nous avons bénéficié de l'expertise internationale de Danone pour améliorer la qualité du lait, la modernisation des techniques et des équipements de production » (éleveur 8).**

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche a été d'examiner la pertinence du mode de coordination verticale adopté par Danone Djurdjura Algérie pour sécuriser ses approvisionnements. Afin de relever les avantages et les inconvénients de ce choix, des entretiens qualitatifs ont été menés à la fois auprès des dirigeants de Danone et des éleveurs. Nos résultats nous indiquent que la principale difficulté à laquelle doit faire face Danone aujourd'hui est celle de la fidélisation des éleveurs. Les investissements importants engagés par l'entreprise semblent porter leur fruit que ça soit en termes d'amélioration de la qualité de lait fourni ou encore de modernisation des exploitations soutenues. Les agriculteurs interrogés estiment en majorité que leur collaboration avec Danone a permis une amélioration des pratiques de production au

sein de leurs exploitations, ils parlent d'une professionnalisation de leur activité. En revanche, le prix proposé par Danone est jugé par l'ensemble des agriculteurs comme non rémunérateur au regard des exigences imposées et des efforts consentis. Malgré cette insuffisance certains agriculteurs préfèrent poursuivre leur collaboration avec Danone soit par reconnaissance « *je suis reconnaissant et je resterai fidèle à Danone* » (éleveur 12), ou par défaut car c'est le seul collecteur de lait dans la région (éleveurs 5 et 9). Les exigences de qualité de Danone et les prix proposés l'exposent également à des comportements opportunistes de certains agriculteurs (éleveurs 7 et 8). Pour les responsables de Danone leur entreprise « *subit la concurrence déloyale des autres producteurs de lait qui n'exigent pas la qualité des produits attendue par Danone et qui arrivent par conséquent à attirer les éleveurs qui cherchent le gain facile* ». Certains éleveurs vont dans le même sens en nous indiquant que les autres entreprises n'adoptent pas la même stratégie « *ce n'est pas la même politique, eux ils travaillent sur le quantitatif alors que Danone cherche la qualité qu'il rémunère par conséquent* » (éleveur 6), « *certain éleveurs fuient Danone pour vendre le lait aux autres unités qui offrent des prix supérieurs* » (éleveur 4). Le mode de coordination verticale adopté par Danone aujourd'hui semble favoriser ce type de comportement. Si la forme de contractualisation adoptée au début de la collaboration permet de garantir les remboursements des prêts accordés aux agriculteurs, elle ne permet pas en revanche de maintenir leur collaboration sur le long terme. Les agriculteurs semblent donc clairement profiter d'une certaine incomplétude de contrat. Faut-il alors revoir les modalités de collaboration adoptées ? A notre sens, oui. Il s'agit notamment de conditionner l'attribution des financements par une durée minimale de collaboration. Une revalorisation des prix proposés aux éleveurs semble également nécessaire. Nos entretiens avec les agriculteurs nous ont également permis de relever plusieurs attentes, notamment le renforcement des programmes de formation ou encore un soutien pour la location de terres agricoles. Les agriculteurs s'attendent également à une implication plus importante des pouvoirs publics. Les éleveurs soulignent notamment un manque important de main d'œuvre qualifiée et réclament en conséquence un renforcement de la formation professionnelle dans la branche agricole. Enfin, Danone gagnerait à renforcer les liens de proximité en prenant en considération les spécificités de la Kabylie (rareté du foncier agricole, l'urbanisation des espaces ruraux et la faiblesse des exploitations malgré la densité des potentialités). Dans ce sens nos suggestions porteront sur la réflexion à la mise en place de mécanisme permettant d'équiper à travers une forme de mutualisation des petites exploitations et de les assister à développer des activités connexes génératrices de profit en

faveur des éleveurs, ce qui entraînerait le renforcement de la coopération, notamment la culture de coresponsabilité.

Malgré l'intérêt que présente cette recherche, elle comporte des limites qu'il convient de conserver à l'esprit. La principale a trait au fait qu'elle s'est restreinte au point de vue d'agriculteurs possédant de petites exploitations. Au regard de cette limite, nous pensons que parmi les perspectives de recherche envisageables, il serait intéressant de reproduire cette enquête auprès d'autres agriculteurs possédant des exploitations plus grandes dans d'autres régions en Algérie (Bourdj Ouaaridj, Constantine, Oran, Ain-timouchent). Il serait également intéressant d'explorer les formes de coordination verticales adoptées par les concurrents de Danone.

Références

Ait-Sadi, S. (2013), Danone Djurdjura Algérie : Un partenariat durable avec les éleveurs de vaches laitières, *Journal Liberté*, 25 juin 2013, Disponible sur : http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/industries/un-partenariat-durable-avec-les-eleveurs-de-vaches-laitieres-25-06-2013-164041_340.php

Boland, M., D. Barton, et M. Domine (2002), Economic Issues with Vertical Coordination, Department of Agricultural Economics, Kansas State University, 17 p.

Buzzell, R.D. (1983), Is vertical integration profitable? *Harvard Business Review*, n° 2, 92-102.

Cheriet, F. (2010), Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie, *Revue française de gestion*, n° 201, 45-64.

Coase, R.H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, n° 16, 386-405.

Den Ouden, M., A.A. Dijkhuizen, R.B.M. Huirne, and P.J.P. Zuurbier (1996), Vertical Cooperation in Agricultural Production- Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork, *Agribusiness*, n° 3, 277-290.

Harrigan, K.R. (1985), Vertical integration and corporate strategy, *The Academy of Management Journal*, n° 2, 397-425.

Johnston, R. et P.R. Lawrence (1988), Beyond Integration-The Rise of the Value Adding Partnership, *Harvard Business Review*, n° 4, 94-101.

Kokodey, T.A. (2013), Strategy development for a food company based on patterns of consumer behavior, *Journal of Food Products Marketing*, n° 19, 329-342.

- Martinez, S.W. (2002), A Comparison of Vertical Coordination in the U.S. Poultry, Egg, and Pork Industries, *Current Issues in Economics of Food Markets, Agriculture Information Bulletin*, n° 747-05, 6p.
- Martinez, S.W. et A. REED (1996), From Farmers to Consumers: Vertical Coordination in the Food Industry, U.S. Department of Agriculture (USDA), *Agricultural Economic Report*, n° 720, 16p.
- Maze, A. (2007), Contractualisation et coûts de transaction dans l'agriculture : le cas du secteur de la viande bovine, *Economies et sociétés*, n°9, 1443-1462.
- Mighell, R.L. et L.A. Jones (1963), Vertical Coordination in Agriculture. U.S. Department of Agriculture (USDA), *Agricultural Economic Report* No.19.
- Miles, M.B. et M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- Murthy, R.V.R. (2011), Does vertical integration benefit cotton farmers? Encouraging evidence from an experiment in Andhra Pradesh, *The IUP Journal of Agricultural Economics*, n° 4, 41-57.
- Perez, R. (1996), Les stratégies des firmes multinationales alimentaires, *Économie Rurale*, n° 231, 21-28.
- Powell, W.W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, n° 12, 295-336
- Royer, A. et F. Vezina (2012), Intégration verticale et contractualisation en agriculture : État de la situation au Québec, 28 novembre, Université Laval, 58 p. disponible au : http://personnel.fsaa.ulaval.ca/fileadmin/fichiers/fichiersPersonnel/AnnieRoyer/Rapport_final_-_Integration.pdf
- Uzan, O. (2013), Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale : Le cas Danone, *Management et Avenir*, n° 59, 194-211.
- Williamson, O.E. (1971), The Vertical integration of Production: market Failure considerations, *American Economic Review*, n° 2, 112-123.

Annexe 1

Guide d'entretien agriculteurs Danone

II. Questions introductives

Votre Age :

La production laitière est-elle votre principale activité ?

Si vous exercez une autre activité (agricole ou autre), merci de préciser :

Année de début de l'activité laitière:

Année du début de coopération avec Danone :

Nombre de vaches dans votre exploitation :

Nombre de salariés dans votre exploitation :

Nombre de vaches fournies par Danone

Travaillez-vous exclusivement pour Danone ?

Le volume de lait produit par jour :

Quantité fournie à Danone :

Destination du reste de la production :

II. Approfondissement

1. Comment avez-vous pu bénéficier de l'aide de Danone ?

Les conditions à remplir pour bénéficier de l'aide sont-elles difficiles à remplir?

Danone vous impose-t-elle un cahier de charge? (alimentation du bétail, volume, qualité du lait, etc.)

Bénéficier vous d'une aide pour surmonter les difficultés liées aux conditions imposées dans le cahier des charges?

Si oui de quel type ?

Quel est le rôle de l'Etat dans cette collaboration?

2. Quels sont les avantages de cette coopération ?

Vous permet-elle de bénéficier de prix plus intéressants ?

Vous permet-elle de bénéficier d'un apprentissage ? (formation, recommandations, ...).

Pensez-vous bénéficier de meilleures conditions que les autres agriculteurs qui ne travaillent pas avec Danone ?

Cette coopération a-t-elle eu un impact sur votre pratique de l'activité laitière ?
(alimentation des vaches, méthode de traite.....)

Si oui, de quelle façon ?

3. Quelles sont les difficultés rencontrées dans le cadre de cette coopération ?

Sentez-vous perdre votre autonomie (indépendance) ?

A-t-elle induit une augmentation des coûts de production ?

Pensez-vous que votre produit est acheté à sa juste valeur ? (le prix est-il équitable ?)

Le nombre de vaches que vous avez reçu est-il suffisant pour que votre activité soit rentable ?

Pensez-vous être en mesure de gérer plus de vaches ?

Rencontrez-vous des difficultés en termes logistique ou d'alimentation des vaches ? Si oui de quelle nature ?

Avez-vous déjà eu un conflit avec Danone ? De quel type ?

Si oui, qu'elle en est la raison ?

Comment ce conflit a-t-il été géré ?

Conclusion

La coopération avec Danone a-t-elle permis de développer votre activité ?

Souhaitez-vous poursuivre cette collaboration? Pourquoi ?

Quelle sont selon vous les choses à revoir pour améliorer cette collaboration ?