

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru.

Evaluation of Danone Djurdjura Algeria's upstream integration strategy to locally guarantee its raw milk supplies.

MEHADI Salem^{1*}, KEZZAR Ramdane²

¹ Université de Msila -Algérie, salem.mehadi@univ-msila.dz

² Université de Msila -Algérie, ramdane.kezzar@univ-msila.dz

Date de soumission: 29 /10/2022

Date d'acceptation: 22/11/2022

Résumé : L'évaluation de la stratégie d'intégration en amont adoptée par Danone Djurdjura Algérie afin de parvenir à mettre fin à la dépendance accrue vis-à-vis de la poudre de lait importée par rapport à un ensemble de paramètres (tels que les moyens de collecte mobilisés, les moyens de contrôle de la qualité du lait cru, le système de prix, de prime d'incitation à la qualité, des services fournis aux éleveurs et les obligations de ces derniers), nous a conduit à conclure que ladite stratégie est calquée par plusieurs insuffisances faute de l'engagement direct de l'entreprise dans l'activité de l'élevage et de la collecte en se contentant seulement de le faire par le biais d'une contractualisation armée de conditions drastiques auxquelles sont soumis ses fournisseurs.

Mots-clés : stratégie d'intégration en amont, Danone Djurdjura Algérie, contractualisation avec les éleveurs, lait cru.

ملخص : إن تقييم إستراتيجية الاندماج نحو الأمام التي تبنتها شركة دانون الجزائر من أجل معالجة التبعية المفرطة تجاه غيرة الحليب المستوردة بناء على مجموعة من المعايير، سمحت لنا بالتوصل إلى أن تلك الإستراتيجية تشوبها عدة نقائص نتيجة عدم إقدام الشركة على مزاولة نشاطي تربية الأبقار وتجميع

* : MEHADI Salem

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

الحليب بصفة مباشرة رغم القدرات الهائلة و الخبرة الطويلة لشركة الأم في هذا المجال من جهة واكتفائها بإبرام عقود ملىئة بشروط صارمة وصعبة المنال يخضع لها مربى الأبقار من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الاندماج نحو الأمام، شركة دانون الجزائر، التعاقد مع مربى الأبقار، الحليب الطازج.

Introduction et problématique

En Algérie, la nouvelle orientation des laiteries relative à l'intégration en amont visant à moyen terme l'auto-approvisionnement en lait cru est un choix stratégique pour elles et pour l'économie nationale dans la mesure où cela permettrait à l'Algérie, à moyen terme, de réduire la facture en devises des importations de la poudre de lait et d'assurer sa sécurité alimentaire en ce produit de large consommation¹. En effet, l'intégration du lait cru local est très faible faute d'une production suffisante. Le recours aux importations est alarmant au point où l'approvisionnement des laiteries est assuré en grande partie par la poudre de lait importée. Cette dépendance du marché mondial est plus inquiétante compte tenu d'une production mondiale de lait qui croît lentement face à une demande mondiale en forte croissance boostée notamment par les pays en développement. L'augmentation des prix de la poudre de lait sur le marché international engendre l'alourdissement des coûts de transformation.

L'objectif de notre travail consiste à mettre en exergue la stratégie d'intégration en amont adoptée par Danone Djurdjura Algérie afin de parvenir à mettre fin à la dépendance accrue vis-à-vis de la poudre de lait importée et ce par le biais de la contractualisation avec les éleveurs locaux. Ce système de contractualisation fera l'objet d'analyse par rapport à un ensemble de paramètres relatifs aux approvisionnements de la laiterie en cette matière première, aux moyens de collecte mobilisés, aux moyens de contrôle de la qualité du lait cru, au système de prix, prime d'incitation à la qualité, aux services fournis aux éleveurs et les obligations de ces derniers.

¹ « La consommation moyenne d'un Algérien est de 100 kg de lait par an en moyenne ; cette dernière demeure supérieure à celle de ses voisins marocains et tunisiens, qui consomment ainsi 64 et 81 par an et par habitant », SAHLI.Y, la logistique du transport au sein de la filière agroalimentaire : cas de l'entreprise Trèfle produits laitiers, Master of science, IAM Montpellier, 2010, p22.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

C'est dans ce contexte que nous soulevons la problématique suivante : quelles sont les lignes directrices sur lesquelles est articulée la stratégie d'intégration en amont adoptée par Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru. Cette stratégie a-t-elle parvenue à réaliser les objectifs escomptés et quels sont les obstacles majeurs auxquels fait face l'entreprise dans ce domaine.

Afin de bien cerner la problématique du présent travail, nous l'avons structuré autour de trois sections, la première est dédiée à la méthodologie de recherche, la deuxième est consacrée pour la présentation de l'entreprise et la troisième traite le vif du sujet, à savoir l'analyse de la stratégie d'intégration en amont adoptée par Danone Djurdjura Algérie afin de substituer la poudre importée par le lait cru local dans son processus de production.

1. Méthodologie de recherche

Afin de mener à bien notre étude, nous avons élaboré un questionnaire composé de plusieurs questions² et adressé au responsable du service « collecte de lait » de l'entreprise. Ledit questionnaire est structuré autour de sept axes, qui sont :

- Le premier axe : relatif à la présentation de l'entreprise.
- Le deuxième axe : inhérent aux différentes activités de la laiterie.
- Le troisième axe : traite les approvisionnements de la laiterie.
- Le quatrième axe : aborde les moyens de collecte mobilisés par la laiterie.
- Le cinquième axe : mis en évidence les moyens de contrôle de la qualité du lait cru.
- Le sixième axe : mis en relief le système de prix, prime d'incitation à la qualité.
- Le septième axe : mis en exergue la contractualisation et les services fournis aux producteurs de lait cru.

Toutefois, il y a lieu de signaler que certaines questions du questionnaire adressé au responsable du service « collecte de lait » de l'entreprise n'ont pas eu

² Nous nous sommes largement appuyés sur le travail effectué par MAKHLOUF. M, performance de la filière laitière locale par le renforcement de la coordination contractuelle entre les acteurs : cas de la wilaya de Tizi Ouzou, thèse doctorat en agronomie, option : économie rurale, UMMT 2015.

les réponses souhaitées et n'ont pas été à la hauteur de nos attentes (soit des réponses non détaillées, soit des réponses mal appropriées ou des réponses incomplètes). Les données et les informations ainsi collectées par le biais du questionnaire ont été complétées par d'autres recueillies au niveau du site électronique de l'entreprise, des journaux spécialisés et des travaux ayant étudié le cas de la DDA.

2. Présentation de Danone Djurdjura Algérie

Danone Djurdjura Algérie est une société par action (SPA) localisée à la zone industrielle Taharacht- Akbou dans la wilaya de Bejaia. La laiterie s'étale sur une surface totale de 15 139 m² dont le bâti occupe 10 330 m², soit approximativement 68% de la surface totale.

Cette entreprise est le fruit d'un accord de partenariat conclu en octobre 2001 par la multinationale Danone et l'entreprise Djurdjura, entreprise privée propriété de la famille Batouche en détenant 51 % du capital. Les débuts du groupe Batouche dans l'agroalimentaire remontent en 1984, par la création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dotée d'une remplisseuse de pots d'une capacité de 1000 pots/heure. En 1988, l'entreprise procède à l'élargissement de ses activités en se dotant d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert. Trois ans après, soit en 1991, l'entreprise étend sa gamme de produits suite à l'installation d'une ligne de production de crème dessert. L'année 1995 représente pour l'entreprise, une importante étape de son évolution grâce à l'acquisition de trois conditionneuses d'une capacité de 7000, 12000 et 9000 pots/heure respectivement. Le Groupe Batouche a saisi en 1996 l'opportunité de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, pour y implanter sa nouvelle unité de production puis créer en 1999 une deuxième usine de fabrication des fromages fondu, à pâte pressé et camembert.

En 2006, la multinationale française augmente sa participation dans le capital de Danone Djurdjura Algérie (DDA) à hauteur de 95 %. L'entreprise crée en 2008, son propre réseau de distributeurs exclusifs.

Chriet.f. explique le rythme de croissance réalisé par DDA entre 2003 et 2006 par : « Grâce à des investissements de capacité, en moyens logistiques et de stockage, mais surtout à des efforts publicitaires et marketing importants, l'entreprise avait quasiment doublé son chiffre d'affaires (plus de 87 %) entre

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30 % en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés »³.

De 2012 à 2014, la production de l'entreprise a évolué de près de 10%. En 2014, la production de DDA, qui commercialise une gamme de 8 marques de yaourts, a atteint 117 000 tonnes, soit 340 tonnes/ jour (4 millions d'unités) suite à des investissements évalués à 1,1 milliard de dinars (le montant des investissements réalisés en 2013 est de 715 millions de dinars). Au cours de la même année, la collecte de lait frais quotidienne était de 120 000 litres/jour⁴, elle est de 150.000 litres/jour en 2020 fournis par 900 éleveurs. La laiterie emploie actuellement plus de 1400 travailleurs et fonctionne à raison de 75% de ces capacités de production théoriques.

2.1. L'histoire de la présence de la multinationale Danone sur le marché algérien

L'histoire de la présence de la multinationale Danone sur le marché algérien remonte en 1994, par le biais des exportations non régulières de certains produits laitiers à partir de ses unités implantées en France. Ces exportations se faisaient à partir de 1998, par sa filiale implantée en Tunisie (Sotubi). En 2001, la multinationale Danone a conclu un accord de partenariat avec l'entreprise Djurdjura, entreprise privée propriété de la famille Batouche en détenant 51 % du capital. En 2006, la multinationale française augmente sa participation dans le capital de Danone Djurdjura Algérie (DDA) à hauteur de 95 %. Au cours de la même année, Danone a acquis « Tessala⁵ ».

L'objectif de la multinationale Danone de devenir leader au niveau national à travers sa stratégie basée sur les opérations de fusion/ absorption est une véritable menace pour ses concurrents. En effet, après avoir conclu un accord d'alliance avec le groupe Djurdjura en Octobre 2001 et assuré sa mainmise sur l'entreprise à raison de 95 % des actions en 2006 puis l'acquisition de Tessala au cours de la même année, Danone a poursuivi sa stratégie en rachetant une partie de la laiterie privée Trèfle Spa en juin 2015.

³ Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie in Revue française de gestion – N° 201/2010, P54.

⁴ L.H, Danone va installer de nouvelles capacités de production, Journal Liberté, 13-05-2015.

⁵ Il s'agit d'une unité d'eau minérale appartenant à Algad racheté par le groupe français Castel. Ce dernier a acquis également en 2020, le fleuron de l'industrie algérienne des boissons non alcoolisées, en l'occurrence la NCA Rouiba.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

La dernière proie du géant prédateur français est l'entreprise Palma Nova. En effet le PDG du groupe en l'occurrence M. Lotfi Souilah a fortement dénoncé les agissements malsains de Danone Algérie à l'égard de son entreprise et l'accuse d'avoir falsifié le contrat de partenariat signé entre les deux parties en 2013 et d'avoir décidé de mettre un terme à son contrat de manière unilatérale et sans aucun préavis, en contradiction avec les engagements pris par le contractant. Le contrat de partenariat en question stipule que Danone sous traite la production de l'un de ses produits « Danone Mixy » sur une des quatre lignes de production de l'usine Palma Nova et par la suite permettre à Palma Nova d'atteindre 100% de sa capacité de production, à condition d'abandonner sa marque⁶. Cet accord a été mis en œuvre en 2015 après un investissement de Palma Nova de plus de 500 millions de dinars. Palma Nova a été contrainte de fermer son usine en décembre 2018 à cause des retombées du différend qui l'oppose au géant français de l'agroalimentaire. Selon les propos du PDG du groupe Palma Nova : « nous avons enclenché des plaintes pour deux affaires commerciales et deux au pénal. Pour les affaires commerciales, il y avait le non-respect de la fin de contrat, puisque Danone s'est retiré unilatéralement deux ans et demi avant échéance, ensuite la non-exploitation pendant cinq ans des lignes de production qui ont été aménagées et modifiées pour les mettre aux normes et exigences du groupe Danone, qui n'a utilisé qu'une seule ligne sur quatre, ce qui n'était pas rentable pour nous et pas à la hauteur de notre investissement. Pour le pénal, il y a falsifications, faux et usage de faux d'un contrat officiel, ce qui a déjà été prouvé par le doyen des juges d'Akbou »⁷.

De sa part Djurdjura Algérie SPA a diffamée dans un communiqué les accusations du PDG du groupe Palma Nova en précisant que : « Nous avons été en relation d'affaires avec SARL Suilait/Palma nova à qui nous avons sous-traité la production d'un de nos produits « Danone Mixy » sur une des quatre lignes de leur usine. Le contrat qui nous liait est un contrat de trois ans ferme qui a pris fin en novembre 2018. Une année avant le terme du contrat nous avons

⁶ Ouramdane Mehenni , Constantine : Suilait dénonce la rupture « unilatérale » de son contrat avec Danone, Algérie-éco, 22 janvier 2020.

⁷ Lotfi suilah, directeur de palma nova revient sur le litige qui l'oppose à Danone : « Danone voulait un monopole sur le secteur laitier » par Hamid Bellagha, journal Reporters, 15 Février 2021.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

confirmé à Palma nova que nous allions vers l'arrêt du partenariat comme convenu au départ et l'avons notifié de nouveau 4 mois avant »⁸.

D'autres entreprises connaîtraient probablement le même sort que Batouche, Tessala, Trèfle et Palma Nova⁹.

2.2. L'organigramme de Danone Djurdjura Algérie

Nous procédons ci-dessous à la présentation passagère des principales directions représentant l'organigramme de l'entreprise.

La direction générale : ses missions consiste à prendre les plus importantes décisions concernant le présent et l'avenir de l'entreprise. Elle est chargé d'élaborer les budgets annuels, planifier les investissements à mettre en œuvre et établir les engagements financiers de l'entreprise. De ce fait, elle représente la plus haute autorité au niveau de l'entreprise et assure la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions, qui sont au nombre de huit :

La direction des ressources humaines (DRH): elle assure la gestion administrative du personnel. Danone Djurdjura Algérie accorde une importance considérable à ce département car elle le considère comme étant la pierre angulaire de sa stratégie de modernisation de l'entreprise. L'objectif stratégique assigné à cette direction consiste à former et promouvoir un personnel de qualité. Cette direction se charge également de :

- assurer la gestion des carrières et établir la communication interne.
- assurer la prise en charge sanitaire du personnel.
- suivre la politique de recrutement du personnel.

⁸ Clarification sur la relation commerciale qui a lié Danone Djurdjura Algérie SPA à SARL Suilait « Palma Nova», communiqué du 23 janvier 2020. <https://www.algerie-eco.com/2020/01/23/clarification-sur-la-relation-commerciale-qui-a-lie-danone-djurdjura-algerie-spa-a-sarl-suilait-palma-nova/>

⁹ La multinationale Danone adopte la même stratégie au niveau mondial, notamment en Afrique où elle a pris une participation de plus de 95 % du capital de la Centrale Danone au Maroc (entreprise agro-alimentaire spécialisée dans la production, le conditionnement et la distribution du lait et des produits laitiers), la prise de la majorité du capital de l'entreprise Fan Milk au Ghana en juillet 2019 (entreprise spécialisée dans la production des produits surgelés, produits laitiers de longue conservation et jus de longue conservation) et Halayeb en Égypte (entreprise spécialisée dans les fromages frais). Cette stratégie permet à la multinationale française d'augmenter ses capacités de production et étendre ses réseaux de distribution dans ces pays suite à l'acquisition des marques locales fortes, souvent historiques dans leur pays.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution.

La direction des finances : Elle se charge de:

- L'établissement de tous les états financiers (bilans, tableau des comptes de résultat, etc.).
 - calculer les ratios de trésorerie (Cash flow, payement, etc.).
 - assurer le contrôle de gestion.
 - assurer un audit interne de l'entreprise.
 - l'établissement des reçus d'encaissement et des bons de décaissement.
 - participer aux inventaires comptables des stocks et présenter chaque fin du mois les états de rapprochement des comptes bancaires.
 - effectuer l'analyse des situations comptables.

La direction des achats: trois services compose cette direction, il s'agit du service matières premières et emballage, service collecte de lait et service investissement. Elle se charge de réduire les coûts d'achat des différents intrants en collaborant étroitement avec les autres départements afin de leurs assurer efficacement les approvisionnements dont ils ont besoin en termes de prix, de qualité et de délai. Cela nécessite de bien traiter les appels d'offre, de sélectionner les fournisseurs les plus appropriés et de mener des négociations qui profitent au mieux à l'entreprise tout en préservant la pérennité des relations avec eux.

Danone Djurdjura Algérie utilise dans la fabrication de ses produits finis, plusieurs matières premières, les plus importantes sont énumérées ci-après:

- Le lait cru : c'est la matière qui fait l'objet de la présente étude. Le lait qu'il soit frais ou sous forme de poudre représente le maillot fort des activités productives de toutes les laiteries. Cette matière sera bien décortiquée tout le long de ce travail.

- La poudre de lait : deux types de poudre de lait sont utilisés dans le processus de production de l'entreprise. Le premier type est la poudre de lait avec 26% de teneur en matière grasse alors que le deuxième type est de 0%.

- Les arômes : ce sont les matières qui permettent d'imprégner aux produits le goût spécifique d'un fruit donné.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

- l'amidon et dérivés: c'est l'élément texturants qui porte plus que les autres épaississants, les propriétés épaississantes permettant de donner la texture souhaitée aux produits.

- Les fruits : servent à la préparation des yaourts fruités.

- Les jus de fruits : ils servent à la préparation des jus lactés.

La direction recherche et développement (R&D) : Elle se charge de:

- Adapter les produits de l'entreprise aux nouvelles exigences du consommateur.
- différencier les produits de l'entreprise avec ceux de la concurrence.
- créer de nouveaux produits et améliorer la qualité des produits existants.
- recherche de nouvelles matières premières pour les produits et les emballages.

La direction production: Elle se charge de:

- Assurer le bon fonctionnement des différentes opérations de production permettant la réalisation des produits conformes aux normes internationales.
- assurer la maintenance des équipements de production.
- améliorer la performance d'exécution des tâches liées à la production et à la maintenance.
- contribuer à l'instauration de l'hygiène et de la sécurité de travail.

La direction marketing : Elle se charge de:

- Mener des études de marché pour améliorer la part de marché de l'entreprise.
- promouvoir les produits de l'entreprise auprès des consommateurs.
- coordonner avec les autres services concernés pour faire réussir le lancement des nouveaux produits.
- organiser des activités promotionnelles (sportive, culturelle, éducative. etc.).
- gérer le mix marketing des produits (publicité, placement, produit et prix).

Tableau n° 01 : La gamme de produits de DDA

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

Marque	Catégorie
Yaoumi	Yaourt ferme (étuvé) aromatisé 100g
Brassé	Yaourt aux fruits
Dan'up	Yaourt aromatisé à boire 175g
Danette	Crème dessert non acide et gélifiée, 90g
Danino	Fromage frais et aux fruits 45 g
Danao GF (1L) Danao PF (0.25L)	Jus de fruit lacté
Activia	Yaourt ferme aromatisé au bifidus acti-régularis 100g
Mini prix	Yaourt ferme aromatisé 75g
Mini prix à boire	Yaourt à boire aromatisé 90g
Activia Drink	Yaourt à boire au bifidus acti-régularis
Activia aux fruits	Yaourt aux fruits et au bifidus

3. Evaluation de la stratégie d'intégration en amont adoptée par DDA pour s'auto-provisionner localement en lait cru.

3.1. Discussion des contrats signés avec les éleveurs.

Le partenariat de DDA avec les éleveurs vise à accompagner ces derniers dans le processus de modernisation des équipements et des pratiques d'élevage afin qu'ils puissent améliorer le rendement et la qualité du lait fourni au sujet de sa teneur en matière grasse, d'acidité, d'hygiène et de sécurité alimentaire conformément aux normes internationales. Ainsi, les éleveurs contractants et DDA sont appelés à respecter le cahier des charges qui précise les droits et les obligations de chaque partie. En guise de ce contrat, les éleveurs peuvent bénéficier de plusieurs avantages comme ils sont soumis à une multitude d'exigences. L'accord souligne que le lait fourni par les éleveurs contractants doit remplir les conditions suivantes : « ne pas contenir d'antibiotique dans sa composante chimique, avoir une acidité inférieure à 16° Dornic et réussir un test d'ébullition positif (c'est-à-dire chauffé à 100°). Ainsi, le lait est payé à 30 DA le litre comme prix de base, plus une prime à la protéine de 0, 4 à 0,8 DA pour tout gramme supérieur à 31 grammes par litre avec une prime de saisonnalité de 0, 5 DA (entre Août et Décembre) pour les producteurs de plus de 200 litre/jour. Plus une prime de 1, 5 à 2 DA par litre pour un lait à moins de 100 000 germes

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

par litre. Danone offre également 2 DA aux éleveurs qui acheminent leur production à l'usine.»¹⁰.

Dans le but de créer un environnement de rivalité entre les éleveurs contractants, DDA classe ceux-ci en quatre classes selon le niveau de production : catégorie de plus de 500 litres/jour, catégorie de 200 à 500 litres/jour, catégorie de 100 à 200 litres/jour et la catégorie de moins de 100 litres/jour. Les deux premières catégories sont éligibles au financement qui sera décrit ci-dessous, tandis que les autres ne le sont pas, ce qui incite les éleveurs des deux dernières catégories à améliorer leur performance afin de se hisser dans le classement et bénéficier ainsi des avantages du crédit sans intérêt destiné à l'acquisition des équipements ou de génisses.

Les contrats signés sont d'une durée d'un an renouvelable et ils sont de deux types : contrat simple d'achat-vente et contrat avec fourniture de matériels de collecte. Les services les plus offerts aux producteurs de lait cru sont les suivants :

- . Fourniture de module de vache ;
- . différents intrants d'élevage ;
- . aliment de bétail ;
- . crédits sans intérêt ;
- . cuves de réfrigération ;
- . bidons en inox ;
- . fourrage, salle de traite et contrôle agricole.

Les objectifs visés par ces offres de services sont :

- Augmenter le nombre de fournisseurs de l'entreprise ;
- constituer un noyau durable de producteurs ;
- augmenter les volumes de collecte ;

¹⁰ BELAID Djamel, « L'éclatante réussite de Danone-Djurdjura en Algérie : un partenariat original avec les éleveurs », collection Brochures Agronomiques, édition 2017.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

- intégration totale de la production de lait ;

- fidélisation des éleveurs;

- créer les meilleures conditions de production du lait au sein des exploitations (accompagnement des éleveurs par les techniciens de la laiterie, contrôle de l'alimentation des vaches, l'hygiène dans les étables, sensibilisation et formation des éleveurs ...etc.) en vue d'approvisionner l'entreprise en lait frais de qualité conforme aux normes internationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire afin de garantir la satisfaction du consommateur;

- parier aux difficultés qu'elle rencontre pour importer la poudre de lait suite à la lenteur des procédures administratives qui lui cause des coûts supplémentaires pour chaque conteneur non restitué dans les délais en plus que la flotte de transport maritime ne peut couvrir la demande nationale en hausse.

Concernant, l'offre de crédit, la laiterie exige comme conditions d'éligibilité un an de livraison du lait cru. L'utilisation des crédits octroyés diffère selon le type de contrat liant les deux parties (financements pour l'achat de génisses, de matériels tels que les cuves et les chariots trieurs ou encore l'achat des produits d'hygiène et des aliments de haute qualité). Le remboursement de ces crédits se fait mensuellement. En outre, l'entreprise assure gratuitement une assistance technique aux éleveurs via ses techniciens (Hlib Dzair)¹¹.

Un crédit sans intérêt remboursable sur 42 mois est assuré par l'entreprise aux éleveurs pour acquérir 5 à 25 génisses. Ce crédit représente 75% du prix d'acquisition et les éleveurs prennent en charge les 25% restants. Il ya lieu de préciser que le choix de la race des vaches revient aux éleveurs et que ces derniers disposent de six mois après la réception des vaches pour commencer le remboursement de leur prêt. Toutefois, ce crédit est tributaire d'assurer une production supérieure à 200 litres par jour, de pouvoir fournir un lait répondant aux normes de qualité et de soumettre une hypothèque d'un bien immobilier

¹¹ Selon Zakari Sayah, responsable de communication de Danone Djurdjura Algérie, depuis 2014 notamment à travers le projet "H'lib Dzair" initié à travers le fonds Ecosystème du Groupe en coopération avec GIZ International Services», l'entreprise a concrétisé la formation de plus de 1000 éleveurs et a fait le suivi technique de plus de 500 autres (d'après M. BENZERGA, Danone Djurdjura Algérie: Les éleveurs partenaires récompensés, journal Elwatan du 29 Septembre 2020).

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

(terrain ou immeuble) pour une durée de trois ans sachant que l'attribution de ce crédit est précédée par une période d'essai de trois mois, appelée à être réduite dans le cas où l'éleveur réalise rapidement des résultats satisfaisants.

Ces efforts déployés par l'entreprise représentent l'ensemble des actions traduisant sa politique en matière d'approvisionnement en lait cru qui envisage pour les prochaines années d'atteindre 100% d'utilisation du lait cru dans la production des yaourts. Certes, le mode de coordination adopté par l'entreprise contribue à la modernisation des exploitations agricoles lui permettant de mieux contrôler ses approvisionnements en lait cru en termes de qualité, de délais et de disponibilité. Toutefois, ce mode de coordination est soumis à des conditions drastiques que la majorité des éleveurs ne peuvent satisfaire.

Pour le contrôle de la qualité du lait cru et des produits transformés, l'entreprise dispose d'un laboratoire d'analyse de la qualité qui effectue différents types d'analyses tels que l'acidité (PH), la densité, le taux de matière grasse, le taux de protéines, les traces antibiotiques et les traces antiseptiques. Les coûts liés aux contrôles de qualité sont pris en charge par la laiterie et le refus du lait collecté auprès des éleveurs contractants pour des problèmes de qualité ne se produit que rarement, cela indique combien les éleveurs contractants sont intégrés dans la politique poursuivie par l'entreprise dans ce volet en matière d'hygiène, d'alimentation et conduite du cheptel. Ceci traduit également l'importance des primes liées à la qualité du lait cru accordées aux éleveurs contractants. En effet, la laiterie applique un système de fixation du prix d'un litre de lait cru en fonction des protéines, de la matière grasse et du taux de germes.

3.2. Analyse de l'évolution des moyens humains et matériels mobilisés et des quantités collectées.

Tableau n° 2: Evolution des moyens humains et matériels mobilisés par la laiterie pour la collecte du lait cru.

	2005	2010	2015	2019
Personnel total	15	20	30	45
Camions de transport de grandes capacités de ramassage du lait cru	1	5	10	12
Véhicules légers avec cuves isothermes	0	20	23	44
Nombre total de cuves de stockage et de refroidissement du lait cru	2	27	33	58

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

Source : établi par nos soins à partir des données fournies par le service collecte de la laiterie.

Les données du précédent tableau traduisent les efforts d'investissement consentis par l'entreprise en matière de moyens humains et matériels mobilisés pour la collecte du lait cru. En effet, le nombre d'employés mobilisé pour cette direction a triplé entre 2005 et 2019. Pour les moyens matériels, nous constatons l'importante évolution du nombre de camions de transport de grandes capacités de ramassage, du nombre de véhicules légers avec cuves isothermes et du nombre de cuves de stockage et de refroidissement. Jusqu'en 2005, nous remarquons que l'entreprise n'a mobilisé aucun véhicule léger avec cuves isothermes et ce après trois ans de son engagement dans l'activité de collecte du lait cru, cela montre l'intérêt que commence d'accorder la laiterie pour les petits éleveurs dont leurs exploitations sont généralement implantées dans des régions éloignées. Ceci traduit également la forte concurrence entre les entreprises laitières pour s'accaparer du lait local, ce qui les obligent de le chercher là où il se trouve même en petites quantités et en dépensant plus.

Tableau n^o3: Evolution de la part en % de chaque produit laitier commercialisé par l'entreprise

Nature du produit	Part de chaque produit laitier commercialisé (en %)			
	En l'an 2000	En 2005	En 2010	En 2019
Lait pasteurisé en sachet (LPS)	0	0	0	0
Lait fermenté (petit lait et lait caillé)	0	0	0	0
Fromage dont camembert	0	0	0	0
Produits lactés	100%	100%	100%	100%

Source : établi par nos soins à partir des données fournies par le service collecte de la laiterie.

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que l'entreprise ne fabrique que des produits lactés et désormais, l'utilisation du lait cru collecté est destiné entièrement (100%) pour la production des yaourts. Cela signifie que la laiterie n'est pas soumise au système de quota de poudre de lait mis en place par les pouvoirs publics dans le cadre du PNDA (plan national de développement agricole) en 2001 puis l'adoption de la politique de renouveau agricole et rural en 2009, car ce système ne concerne que les entreprises produisant le lait

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

pasteurisé en sachet (LPS) subventionné et vendu à un prix plafonné. Cependant, Danone Djurdjura Algérie est signataire de la « convention lait » prônée par l'Etat depuis 2002 et reçoit ainsi les primes accordées aux laiteries transformant le lait cru collecté localement.

Tableau n^o 04 : Évolution de la collecte totale du lait cru réalisée par la laiterie (unité : 10⁶ litre).

Années	2002	2006	2009	2012	2015	2017	2019
Quantité de lait de vache collectée	2	5	12	25	40	45	50

Source : établi par nos soins à partir des données fournies par le service collecte de la laiterie.

Nous remarquons clairement que la collecte du lait cru réalisée par la laiterie a enregistré une croissance à cadence accélérée, elle est passée de 2 millions de litres en 2002 à 50 millions de litres en 2019, soit une évolution de plus 48 millions de litres pendant 17 ans. Ce résultat s'explique d'une part par la consolidation des moyens humains et matériels mobilisés par la laiterie pour la collecte du lait cru (personnel employé, camions de transport de grandes capacités de ramassage, véhicules légers avec cuves isothermes, cuves de stockage et de refroidissement...Etc.) et d'autre part, par le renforcement de la coopération avec les éleveurs.

Réduire les quantités de la poudre de lait importée, bénéficier des primes accordées par l'Etat et la recherche d'une meilleure rentabilité de l'entreprise sont les principales motivations ayant encouragées la laiterie de faire l'extension de son réseau de collecte du lait cru local.

Tableau n^o 5: Evolution du nombre de fournisseurs de la laiterie.

	2005	2010	2015	2019
Centres ou points de collecte	2	22	27	30
éleveurs conventionnés avec la laiterie	112	700	1500	1200
Collecteurs privés conventionnés avec la laiterie	10	60	76	66
Total fournisseurs de l'entreprise	124	782	1603	1296

Source : établi par nos soins à partir des données fournies par le service collecte de la laiterie.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

Par rapport à l'activité de l'élevage et de la collecte, il ya lieu de préciser que la totalité du lait cru collecté par la laiterie est assurée par les éleveurs et les centres ou points de collecte externes appartenant aux privés. Ceci veut dire que l'entreprise ne s'est pas directement engagée dans l'activité de l'élevage et de la collecte mais elle s'est contentée seulement de le faire par le biais de la contractualisation avec ses fournisseurs dans le but de minimiser le montant des investissements et des risques y afférant. Cela implique que Danone Djurdjura Algérie contribue peu au développement de la filière laitière en Algérie en ne mobilisant que marginalement ses propres moyens pour cette fin. Ce constat est devenu un qualificatif qui incarne largement l'histoire de la présence de la multinationale française sur le marché algérien (les cas des entreprises Batouche, Tessala, Trèfle et Palma Nova représentent des exemples très illustratifs).

Nous constatons que le nombre de fournisseurs de l'entreprise en lait cru a enregistré une importante baisse en 2019 par rapport à 2015 en passant de 1603 à 1296 fournisseurs. Cette baisse est due au programme d'appui aux éleveurs élaboré par DDA, lequel propose des prix peu rémunérateurs (30 DA/litre) par rapports aux exigences auxquelles sont soumis les éleveurs et qui nécessitent des efforts considérables à fournir et des coûts supplémentaires à supporter. C'est pourquoi, certains éleveurs ont résiliés leurs contrats avec DDA et ont intégré le programme de la laiterie Soummam. Malgré l'importante baisse du nombre de fournisseurs de l'entreprise en lait cru en 2019 par rapport à 2015, les quantités collectées par la laiterie ont connu une évolution haussière, en passant de 40 millions de litres en 2015 à 50 millions de litres en 2019 (voir le tableau n° 4), cela peut s'expliquer par le retrait des éleveurs appartenant aux catégories de 100 à 200 litres/jour et de moins de 100 litres/jour mais compenser par l'extension des exploitations des deux premières catégories et l'amélioration de leur rendement(catégorie de plus de 500 litres/jour et catégorie de 200 à 500 litres/jour), lesquelles sont éligibles au financement décrit en haut.

Le taux d'intégration du lait cru dans la production totale de la laiterie est de l'ordre de 50 % et la part moyenne du lait cru collecté par l'entreprise dans le volume total réalisé au niveau de la wilaya avoisine 20%. Selon le responsable du service collecte, le prix du lait cru est plus important de 10 à 20% que celui du lait reconstitué à base de poudre de lait non subventionnée. D'après les calculs de la laiterie, le coût moyen de la collecte d'un litre de lait est de l'ordre de 48 DA. Ce coût a subit une augmentation importante au cours des cinq dernières années en raison de la hausse des charges lié à la logistique,

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

l'alimentation de bétail et la rémunération du personnel. Ces réalisations sont peu probantes compte tenu des grands moyens et de la longue expérience dont dispose l'entreprise en tant que filiale d'une multinationale capable de créer des exploitations de grandes envergures d'élevage modernes pouvant multiplier la production et réduire le coût moyen d'un litre du lait cru. En effet, l'amélioration rapide du taux d'intégration du lait cru dans la production est la conséquence directe de la faible disponibilité du lait cru, ce qui engendre une forte concurrence dans ce créneau et un coût élevé de la collecte.

Conclusion

L'évaluation de la stratégie d'intégration en amont adoptée par Danone Djurdjura Algérie pour s'auto-provisionner localement en lait cru, nous a permis de relever un certain nombre de remarques, il s'agit essentiellement de :

- L'approche coopérative adoptée par la laiterie DDA avec les éleveurs de vaches laitières depuis 2002 en vue d'assurer son indépendance vis-à-vis de l'importation de la poudre de lait doit se renforcer davantage par l'accompagnement accru des éleveurs dans le processus de modernisation des équipements et des pratiques d'élevage afin qu'ils puissent améliorer le rendement et la qualité du lait fourni. La laiterie doit également multiplier les accords de partenariat avec un nombre plus important d'éleveurs en leur apportant de l'aide financière et technique dans le but d'améliorer progressivement le taux d'intégration du lait cru dans la production jusqu'à atteindre l'autosuffisance ;
- les producteurs laitiers n'interviennent pas dans l'élaboration des contrats qu'ils signent avec la laiterie et les éleveurs sont automatiquement soumis aux conditions difficiles qu'elle arrête unilatéralement ;
- il est impératif que l'entreprise procède à la revalorisation des prix peu rémunérateurs (30 DA/litre) proposés aux éleveurs et alléger les exigences auxquelles sont soumis ces derniers si elle veut réellement fidéliser ses fournisseurs en lait cru qui ne cessent de dégringoler ces dernières années pour rejoindre son principal rival, en l'occurrence la laiterie Soummam ;
- le crédit sans intérêt accordé par l'entreprise aux éleveurs pour l'achat de 5 à 25 génisses est soumis à des conditions drastiques que la majorité des éleveurs ne peuvent satisfaire. En effet, ce crédit ne représente que 75% du prix d'acquisition et les éleveurs prennent en charge les 25% restants. Seuls les éleveurs produisant plus de 200 litres par jour et fournissant un

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

lait répondant aux normes de qualité sont éligibles à ce crédit. une hypothèque d'un bien immobilier (terrain ou immeuble) est également exigée pour avoir accès au précédent crédit ;

- l'entreprise ne fabrique que des produits lactés à forte valeur ajoutée (yaourts) et ne produit pas du lait pasteurisé en sachet (LPS) vendu à un prix plafonné par l'Etat. A notre sens, DDA vise par ce choix en plus de la rentabilité, d'éviter d'être sous le contrôle permanent de l'ONIL qui effectue des visites inopinées aux laiteries soumises au système de quota de poudre de lait subventionnée.

Il est à déplorer que DDA ne fournit pas assez d'effort dans sa stratégie d'intégration en amont vu qu'elle ne s'est pas directement engagée dans l'activité de l'élevage et de la collecte mais elle s'est contentée seulement de le faire par le biais de la contractualisation avec ses fournisseurs dans le but de minimiser le montant des investissements et des risques y afférant. L'entreprise en tant que filiale d'une multinationale disposant de grands moyens et de longue expérience doit en revanche aménager plus d'efforts et investir davantage dans la création des grandes exploitations d'élevage modernes propres à elle en mesure de multiplier la production et réduire le coût moyen d'un litre du lait cru afin qu'elle puisse assurer son auto-alimentation et contribuer parallèlement au développement de la filière laitière en Algérie.

BIBLIOGRAPHIE

CHEMMA. N, Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises: le cas du secteur des produits laitiers frais en Algérie, thèse Doctorat en Management des Hommes et Gouvernance des Entreprises, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, Université de Tlemcen, 2015.

CHEMMA. N, La problématique de la sécurité alimentaire en Algérie: une méta analyse du secteur laitier, Revue les cahiers du POIDEX N°07 / Mars 2017.

BELAID Djamel, L'éclatante réussite de Danone-Djurdjura en Algérie : un partenariat original avec les éleveurs, collection Brochures Agronomiques, édition 2017.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

BENZERGA. M, Danone Djurdjura Algérie: Les éleveurs partenaires récompensés, journal Elwatan du 29 Septembre 2020.

CHRIET.F, Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie in Revue française de gestion – N° 201/2010, P54.

Clarification sur la relation commerciale qui a lié Danone Djurdjura Algérie SPA à SARL Suilait « Palma Nova», communiqué du 23 janvier 2020. <https://www.algerie-eco.com/2020/01/23/clarification-sur-la-relation-commerciale-qui-a-lie-danone-djurdjura-algerie-spa-a-sarl-suilait-palma-nova/>

BELLAGHA. H, Danone voulait un monopole sur le secteur laitier, journal Reporters, 15 Février 2021.

HAMMOUCHE. D, La stratégie d'internationalisation des entreprises : le cas du groupe DANONE, Revue des Sciences Economiques, Tome 8, N° 8, décembre 2013.

L.H, Danone va installer de nouvelles capacités de production, Journal Liberté, 13-05-2015.

MADOUCHE. Y, TIFRANI. S, Analyse comparative de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : Cas de Danone et SOUMMAM, Revue Innovation Volume: 11/ N°: 02 (2021), p374-394.

MAKHLOUF. M, performance de la filière laitière locale par le renforcement de la coordination contractuelle entre les acteurs : cas de la wilaya de Tizi Ouzou, thèse doctorat en agronomie, option : économie rurale, UMMT 2015.

OURAMDANE. M, Constantine : Suilait dénonce la rupture « unilatérale » de son contrat avec Danone, Algérie-éco, 22 janvier 2020.

PADILLA. M, BENCHARIF. A, Approvisionnement alimentaire des villes : concepts et méthodes d'analyse des filières et marchés ; les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée, options Méditerranéennes, Ser.B/n 32, 2001.

Evaluation de la stratégie d'intégration en amont de Danone Djurdjura Algérie pour garantir localement ses approvisionnements en lait cru

SAHLI. Y, la logistique du transport au sein de la filière agroalimentaire : cas de l'entreprise Trèfle produits laitiers, Master of science, IAM Montpellier, 2010, p22.

SAIDANI. M, Le rôle du partenariat interentreprises dans le développement du secteur de l'agroalimentaire en Algérie sur le plan local : le cas de la multinationale DANONE et l'entreprise locale DJURDJURA, Les cahiers du MECAS N°5 Décembre 2009.