

FOUAD CHERIET

Les effets de l'implantation de Danone sur la structure du marché algérien des yaourts : résultats d'une enquête par entretien auprès des dépositaires de PLF de l'Est algérien

Le 21 octobre 2001, un accord de partenariat est signé entre le groupe algérien Batouche et la firme multinationale Danone et, donne naissance à Danone Djurdjura Algérie, filiale dont le capital est détenu à 51% par le groupe Danone. Cette nouvelle implantation entraîna une reconfiguration du marché algérien des yaourts. Les considérables efforts de marketing conduisent à l'élargissement de la demande de produits laitiers. De nouveaux producteurs émergent, les entreprises locales renforcent leurs positions compétitives, d'autres font leur reconversion vers ce marché désormais porteur. A travers une enquête par entretien menée auprès de dépositaires et détaillants de quatre wilayas de l'Est algérien, ce papier tente d'analyser cette nouvelle configuration et le poids de Danone Djurdjura Algérie sur le marché. Il semblerait qu'on s'achemine vraisemblablement vers un oligopole à franges... localisées.

Mots clés :

Alliance stratégique, Structure de marché, Partenariat

Abstract

On October 21st 2001, a partnership agreement was signed between the Algerian group Batouche and Danone multinational firm. It gave birth to Danone Djurdjura Algeria, a subsidiary company whose capital is held 51% by the Danone Group. The new business operation led to a reconfiguration of the Algerian market for yoghurts. The considerable marketing efforts led to the enlargement of the demand for dairy products. New emerging producers, local businesses are strengthening their competitive positions; meanwhile others are making their conversion to a bearer market. Through interviews survey with dealers and retailers of four wilaya of eastern Algeria, this paper attempts to analyse this new configuration and the weight of Danone Djurdjura Algeria on the market. It seems likely that we are heading towards an oligopoly with localised fringes.

Key words :

Strategie alliance, market structure, partnership, dairy industry, Algeria

ملخص :

في تاريخ 21/10/2001 تم اتفاق الشركة **BATOUCHE** بين المجمع الجزائري والمنشأة المتعددة الجنسيات "دانون" والذي استقر على ميلاد فرع "دانون-جرجرة الجزائر" للمجمع دانون قدره 51 % برأس مال هذا الأجراء خلف تنظيم جديد للسوق الوطنية للياهورت. مجهودات التسويق أدت إلى توسيع الطلب على مواد الحليب مما أدى إلى ظهور منتجين جدد في هذا المجال.

وبعد التحري لدى الموزعين وتجار التجزئة على مستوى أربع ولايات الشرق الجزائري

هذا التقرير يحتوي على تحليل للنظام الجديد والمركز الذي تحتله مؤسسة "دانون-جرجرة الجزائر" في السوق، كما يفيد هذا التقرير انه هناك احتمال إلى توجه نحو الاحتكار الجزئي.

الكلمات المفتاحية :

تحالف استراتيجي، هيكل السوق، الشركة

JEL Classification : F23, G34, L25, L66**INTRODUCTION**

A partir du milieu des années 90, les firmes multinationales alimentaires (FMN-A) orientent leur stratégie mondiale et le développement de leurs marques planétaires, vers les pays du Sud de la Méditerranée. Malgré une forte croissance, un surpeuplement des centres urbains et une structure socio-culturelle et des styles de vie qui se rapprochaient de ceux des pays du Nord, les pays du Sud et particulièrement ceux du Maghreb n'étaient, jusque-là, que rarement intégrés dans la stratégie globale des FMN-A (Gherzi, 2003). La situation semble avoir changé depuis. Les FMN-A privilégient dans leurs opérations de croissance de nouvelles formes de coopération après une période de «prédation» caractérisée par un nombre important de fusions – acquisitions (Bencharif et al., 2002).

Ce type de croissance externe présente le double avantage de la rapidité d'abord et de la sécurité ensuite. «Il est en effet plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constituée que de la bâtir *ex nihilo*. C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, une part de marché existante tout en réduisant le nombre de concurrents» (Delapierre, 1996).

Parmi les FMN-A les plus dynamiques en termes de croissance externe, Danone constitue une référence fréquemment étudiée (Perez, 1994, 1997; Jaquet, 1998; Perez et al, 2000). Cette firme développe une stratégie globale axée sur la gestion de trois portefeuilles: marques, activités et pays. Dans son développement international, la firme s'appuie souvent sur un partenaire local du pays hôte qui l'aidera à se familiariser avec les structures de marché, les institutions et la culture de ce pays (Perez, 1995).

Ce mode d'implantation est caractéristique de l'expansion internationale du groupe Danone. «Lorsque celui-ci souhaite s'implanter sur un marché, que ce soit la bière en Espagne, les produits frais en Italie ou les biscuits en Inde, pour réaliser un tel projet, il effectue une acquisition dans le pays concerné lui permettant de disposer d'une base à partir de laquelle il se renforcera» (Perez 1995)

Seulement, l'appui sur le partenaire local ne dure souvent que le temps d'une adaptation aux conditions du marché et des affaires locales. Ce trait est commun à la plupart des opérations d'implantation du groupe.

«Ces opérations ont été menées soit seules, soit en partenariat avec un allié du pays concerné, alliances qui ne durent souvent qu'un temps, le groupe n'aimant pas partager le pouvoir» (Perez, 1997).

L'implantation d'une FMN sur un marché se traduit souvent par de profondes modifications de la structure de ce dernier. Sans alimenter la controverse déjà ancienne entre l'influence du comportement d'une firme sur une structure de marché ou l'inverse, l'objet de ce travail est d'analyser la nouvelle configuration du marché des yaourts en Algérie après l'accord de partenariat entre la FMN-A Danone et un groupe familial local: le groupe Batouche.

L'accord a été signé le 21 octobre 2001 après des négociations qui ont duré plus de deux ans. Il s'agit d'une prise de participation majoritaire du groupe Danone dans le capital de Djurdjura, ancienne filiale du groupe algérien. Désormais, Danone contrôle 51% du capital de la nouvelle entité dénommée Danone Djurdjura Algérie (DDA). En 2005, soit moins de quatre ans après la signature de l'accord et l'entrée de Danone sur le marché algérien, on aurait pu s'attendre à retrouver une situation quasi monopolistique et, la disparition des entreprises locales. Il n'en est rien. D'autres firmes étrangères s'installent, des PME locales émergent, alors que d'autres entreprises font leur reconversion pour s'orienter vers ce marché porteur; les entreprises concurrentes renforcent leurs positions compétitives et lancent de nouveaux produits^[1]

Ce travail tentera d'expliquer cette situation, en apparence paradoxale. Il s'appuie sur une enquête par entretien menée auprès des dépositaires et détaillants de produits laitiers frais dans quatre wilayas^[2] de l'Est algérien ainsi que des entretiens auprès de quelques cadres dirigeants de Danone Djurdjura Algérie et des professionnels du secteur.

Nous évoquerons dans un premier temps les caractéristiques de l'opération d'alliance entre les deux groupes et, la structure du marché algérien de PLF. Ensuite, nous aborderons quelques éléments d'ordre méthodologique et la présentation de l'enquête. Enfin, nous présenterons les principaux résultats de l'enquête et, leur discussion en mettant l'accent sur la nouvelle configuration du marché des yaourts en Algérie.

I - ALLIANCE STRATÉGIQUE ENTRE DANONE ET DJURDJURA ET STRUCTURE DU MARCHÉ ALGÉRIEN DES YAOURTS

Avant l'arrivée de Danone en Algérie, le marché des yaourts comptait deux entreprises leaders (Djurdjura et Soummam), implantées toutes les deux dans la wilaya de Béjaïa à l'est du pays, et une petite entreprise en forte croissance (Trèfle) localisée dans le Centre. Les filiales du groupe étatique GIPLAIT commençaient leur recentrage et abandonnaient progressivement la production et la commercialisation des yaourts.

L'ouverture du marché algérien date du début des années 90, mais des facteurs politiques et administratifs avaient retardé l'arrivée des entreprises étrangères. A partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans les secteurs de la pharmacie, chimie, mécanique et les secteurs des banques et assurances. En 2001, l'installation de Danone en partenariat avec le leader national de l'époque marqua le début d'une restructuration du marché des yaourts en Algérie.

Les recherches en gestion et en économie industrielle ont, depuis longtemps déjà, signalé le rôle des FMN-A et de leur comportement stratégique dans la détermination de la structure future du marché (Rainelli, 1996). Aussi, les réactions des autres entreprises, notamment les PME, quant à l'implantation des FMN ont été analysées et, font encore l'objet de nombreuses études (Fernandez, Noel, 1993; OCDE, 2001). Celles-ci montrent généralement que les PME confrontées à la présence d'une FMN sur leur marché ont le choix entre un partenariat ou un retrait immédiat.

Le partenariat entre Danone et Djurdjura constitue un cas typique d'alliance stratégique, selon la définition stricte de Jolly D. (2001)[3]. En effet, cette alliance présente les quatre caractéristiques principales:

1. Elle vise une action conjointe sur un périmètre donné: la production et la commercialisation de produits laitiers frais sur le marché algérien.

2. Mise en commun des ressources: la FMN apporte sa notoriété, son image de marque, ses méthodes de gestion, ses réseaux internationaux d'approvisionnement et sa capacité d'innovation. De son côté, la PME valorise son savoir-faire en termes de pratiques commerciales locales, ses connaissances des réseaux d'approvisionnement en matières premières et de distribution et, ses aptitudes à l'adaptation du produit aux exigences des consommateurs nationaux.

3. Les avantages réciproques tirés de la coopération. Dans ce cas précis, l'objectif [4] de la nouvelle entité DDA est :

- L'accroissement de son pouvoir de marché[5] ;
- La réduction des risques et des coûts de transaction ;
- Le transfert de ressources et apprentissages technologiques et organisationnels ;
- Enfin la réalisation d'effets symbiotiques.

4. Dépendance mutuelle versus autonomie: de nombreux auteurs soutiennent qu'une des principales caractéristiques d'une alliance stratégique est l'autonomie que gardent les partenaires en dehors de l'alliance. Cela est vérifié dans le cas de Danone Djurdjura ; le groupe Batouche gardant un contrôle total sur les cinq autres filiales du groupe [6].

Les résultats obtenus par DDA sont en forte progression depuis l'arrivée de Danone. Le chiffre d'affaires a plus que doublé entre 2002 et 2004 pour atteindre 5 milliards de dinars algériens. Selon un cadre dirigeant de l'entreprise, la part de marché est passée de 25% à 35% entre 2001 et 2003. Ainsi, les objectifs de Danone à moyen terme seraient de [7] :

- Faire croître le marché algérien de PLF;
- Renforcer la position de leader de DDA;
- Mettre l'accent sur la sécurité et la sûreté alimentaires;
- Travailler à partir de lait frais cru;
- Développer un réseau de distribution performant;
- Introduire progressivement sur le marché local les produits déjà lancés en France.

Tout en permettant un renforcement des positions de marché des partenaires, les alliances stratégiques exercent une influence sur la structure du marché concerné. Dans le cas du marché des produits laitiers frais en Algérie, l'implantation de Danone s'est accompagnée de cinq évolutions distinctes, précédées par deux préalables [8] :

a) Des efforts considérables en termes de marketing et d'action commerciale ont été réalisés par DDA avec l'utilisation de tous les supports et particulièrement les médias de masse. En parallèle, des tombolas, des jeux et des campagnes de sponsoring accompagnaient les lancements de nouveaux produits : DDA consacrait en 2003, 3% de son chiffre d'affaires à son action marketing.

b) Ces efforts soutenus, ajoutés à des facteurs externes (pouvoir d'achat, déterminants de la consommation et accès aux produits) ont abouti à l'élargissement de la demande globale de PLF en Algérie [9] (17). Ainsi DDA estime avoir participé à hauteur de 40% dans l'augmentation de la demande de PLF entre 2001 et 2003. [10]

Cet élargissement de la demande globale rend le marché algérien porteur et, de ce fait, conduit à l'accroissement du nombre d'intervenants. Cinq mouvements ont été ainsi observés :

1. Arrivée d'autres marques mondiales: Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003. La concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation.

2. Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés.

3. Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix. Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien. Palma Nova est

implantée à Constantine et débute son activité en 2004. Les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés.

4. Reconversion d'autres producteurs: Candia, installée en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec Tchik Lait, une entreprise locale, lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct de Danao de Danone.

5. Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents: en Avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir), pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

Cette nouvelle configuration du marché soulève deux remarques importantes :

- On notera le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation: Yoplait/sous licence, Candia/accord de franchise et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé.

- Pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confronté à des entreprises appliquant des stratégies différentes: Affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Soummam, Trèfle et Yoplait) et hypersegmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).

L'analyse des résultats de l'enquête permettra de caractériser cette nouvelle configuration de marché et de situer les différentes entreprises les unes par rapport aux autres. Avant cela, nous exposerons quelques éléments d'ordre méthodologique liés à l'enquête.

II - PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE, ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

L'enquête a été menée auprès des dépositaires et détaillants de PLF durant la période allant de mai à juin 2005. Les entretiens ont concerné 41 détaillants et 21 grossistes/dépositaires installés dans quatre wilayas de l'Est algérien. La répartition géographique des enquêtés ainsi que les paramètres retenus sont présentés dans les deux tableaux suivants :

Tableau 1 : Répartition géographique des enquêtés

	Béjaia	Constantine	Sétif	Annaba	Total
Détaillants	17	11	8	15	41
Dépositaires	7	5	4	5	21

Source : Elaboré à partir du traitement des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

Tableau 2 : Paramètres retenus et situation géographique des entreprises

Entreprises		Localisation géographique	
Soummam	(S)	Akbou	70 Km de Béjaia
Danone	(D)	Akbou	70 Km de Béjaia
Trèfle	(T)	Blida	40 Km d'Alger
Yoplait	(Y)	Alger	
Hodna	(H)	Msila	70 Km de Sétif
Palma Nova	(PN)	Constantine	

Paramètre	
Qualité du produit et de l'emballage	(Q)
Délais et régularité des livraisons	(DR)
Ventes en volume	(V)
Largeur de la gamme	(G)

Source : Paramètres et indicateurs de l'enquête, Cheriet 2005.

1- QUELQUES REMARQUES CONCERNANT LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

- Cette enquête n'a pas pour but d'analyser le secteur des produits laitiers frais en Algérie mais vise à rendre compte de la place de DDA auprès des vendeurs: détaillants et dépositaires.
- Parce qu'elle est ponctuelle, cette enquête ne traduit aucune évolution. Les résultats observés peuvent être dus à une conjoncture particulière et non à une tendance structurelle du marché des PLF en Algérie.
- L'enquête a porté sur un échantillon non représentatif de points de vente. Ces derniers sont localisés dans quatre wilayas de l'Est algérien et exclusivement en milieu urbain. Le choix des wilayas a été imposé par leur proximité géographique et par la concentration de l'activité des producteurs de yaourts dans la région. En effet, deux des plus importantes unités de production (Danone Djurdjura Algérie et Soummam) sont localisées dans la zone industrielle d'Akbou à 70 Km du chef lieu de la wilaya de Béjaia.
- A cause des difficultés d'accès à l'information auprès des responsables des points de vente, le nombre des questions a été volontairement réduit à trois, portant sur les volumes vendus par marque et des paramètres d'appréciation de la distribution.
- Les vendeurs grossistes et détaillants n'ont pas toujours des volumes de vente comparables; soit à cause de leur taille et pouvoirs de négociation auprès des producteurs soit par rapport à la région d'étude. Ainsi, et à titre d'illustration, il a été constaté qu'un «détaillant» de la région de Sétif avait un volume de vente supérieur à un «dépositaire» de la région de Annaba.
- La première question relative aux volumes de vente ne porte que sur les yaourts aromatisés, produits communs aux six producteurs. Cela peut représenter un biais par rapport au volume global vendu par une entreprise. Par exemple, pour l'entreprise Trèfle et dans un degré moindre Yoplait et Danone, la question ainsi posée néglige les ventes de yaourts à boire en bouteille, les yaourts brassés aux fruits et les boissons aux lait et jus de fruits. Pour ce dernier segment, d'autres concurrents sont à prendre en compte.

- La question des scores des entreprises donnés par les distributeurs permet de classer les six concurrents par rapport à trois paramètres. Les résultats sont à comparer avec ceux de la question suivante pour déterminer le poids de chaque entreprise selon le paramètre pris en compte.

2 - RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les résultats peuvent être présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 3 : Les volumes de vente par entreprise. (Moyenne des ventes des vendeurs interrogés grossistes/détaillants sur 100 palettes vendues)

	Constantine		Sétif		Annaba		Béjaia	
	Grossiste	Détaillant	G	D	G	D	G	D
Yoplait	15	14	15	11	15	18	28	23
Danone	31	28	28	32	35	26	18	19
Soummam	25	20	24	20	30	29	29	30
Hodna	4	6	17	18	5	6	6	4
Palma N	13	17	8	9	6	6	2	3
Trèfle	12	15	8	10	9	15	17	21

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

Tableau 4 : Notes (de 0 à 10) des détaillants en moyenne par rapport aux paramètres: délais et régularité des livraisons DR, Largeur de la gamme G, qualité du produit et de l'emballage Q

Paramètres	Yoplait	Danone	Soummam	Hodna*	Palma N*	Trèfle*
DR	7,6	8,4	6,2	4,5	2,1	7,9
G	7,8	6,2	8,1	3,1	4	8
Q	8,9	9,5	7,9	6,9	6,1	8,5
Moyenne non pondérée	8,1	8,03	7,4	4,83	4,07	8,13

* Les produits H, Pn ou T ne sont pas présents chez tous les G/D des quatre wilayas. Les moyennes ont été calculées en conséquence.

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

Les notes données par les détaillants permettent d'établir le classement provisoire suivant :

Tableau 5 : Classement issu des notes des détaillants

Paramètres	Yoplait	Danone	Soummam	Hodna*	Palma N*	Trèfle*
DR	3	1	4	5	6	2
G	3	4	1	6	5	2
Q	2	1	4	5	6	3
Moyenne non pondérée	2	3	4	5	6	1

Tableau 6 : Nombre de fois où l'entreprise est considérée «meilleure» par rapport aux différents paramètres

Paramètres	Yoplait		Danone		Soummam		Hodna		Palma N		Trèfle	
	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D
DR	2	6	8	11	5	9	1	/	1	2	3	13
G	4	10	2	4	8	14	1	/	/	1	6	12
Q	6	12	9	14	3	4	1	2	/	1	2	8

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

Tableau 7 : Classement issu des résultats du tableau précédent

Paramètre	DR		G		Q	
	Grossiste	Détaillant	G	D	G	D
1er	Danone	Trèfle	Soummam	Soummam	Danone	Danone
2ème	Soummam	Danone	Trèfle	Trèfle	Yoplait	Yoplait
3ème	Trèfle	Soummam	Yoplait	Yoplait	Soummam	Trèfle
4ème	Yoplait	Yoplait	Danone	Danone	Trèfle	Soummam
5ème	/	Palma Nova	Hodna	/	Hodna	Hodna
6ème	/	/	/	Palma Nova	/	Palma Nova

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

A - Par rapport aux volumes de vente

- Le tableau 01 relatif aux volumes des ventes fait apparaître, selon l'ordre d'importance, trois catégories d'entreprises: Danone et Soummam, avec des volumes supérieurs à 25 palettes sur 100, se placent comme des leaders du marché des yaourts aromatisés. En seconde position, Trèfle et Yoplait se placent en concurrents directs avec des ventes se situant entre 10 et 20 palettes. Enfin, Hodna et Palma Nova présentent des volumes relativement faibles en moyenne (moins de 10 palettes) mais arrivent à se classer dans la seconde catégorie lorsqu'il s'agit de leur wilaya d'implantation.

- La position de Trèfle et de Yoplait derrière les deux leaders peut s'expliquer par leur localisation géographique excentrée par rapport à la région d'étude. En effet, ces deux entreprises sont situées au centre du pays et pourraient de ce fait orienter leurs ventes vers le Sud et l'Ouest du pays afin de tirer profit de leur position centrale.

- Cela peut être vérifié dans le cas assez particulier de la wilaya de Béjaia où Danone perd le leadership, au profit de son concurrent direct Soummam, mais surtout vis à vis de Yoplait et Trèfle, qui doublent leur volume de vente dans cette wilaya proche de leur lieu d'implantation.

- S'agissant de la politique de distribution de Danone, et lorsqu'on se réfère aux différences entre les ventes de grossistes et de détaillants, on peut noter que l'entreprise privilégie des zones «tampon» dans les wilaya les plus éloignées (Annaba et Constantine), en livrant de grandes quantités aux dépositaires pour qu'ils effectuent à leur tour des livraisons aux wilayas limitrophes. A contrario, l'entreprise privilégie les petits distributeurs pour les deux wilayas les plus proches (Sétif et Béjaia, respectivement à 70 et 180 Km à partir d'Akbou).

- Il faut savoir que Danone sous-traite à l'entreprise «Vallée viande», le transport de ses produits frais. Cette dernière dispose de moyens importants (semi-remorques frigorifiques) et de relais de chambres

froides permettant le respect de la chaîne de froid. Rappelons que «Vallée viande» est une filiale du groupe Batouche, partenaire de Danone dans DDA.

- L'enquête n'a pas porté sur les prix de vente des produits selon la wilaya car les quatre entreprises leaders et notamment Danone et Soummam, font livrer leurs produits et intègrent ainsi les charges de transport pour appliquer des prix comparables quelle que soit la localisation du point de vente. Cependant, et dans le cas particulier de la wilaya de Béjaïa, leurs politiques diffèrent. Danone sous-traite le transport à des transporteurs individuels mais le laisse souvent à la charge des détaillants et des dépositaires. En faisant jouer la concurrence entre les petits transporteurs, les distributeurs arrivent à minimiser les frais de transport et appliquent des prix de vente comparables.

- Les deux entreprises de la troisième catégorie (Hodna et Palma Nova) dégagent des volumes de vente importants dans leur wilaya respective et constituent de ce fait de sérieux concurrents aux entreprises leaders. Seulement, leur rayon d'action s'affaiblit fortement avec la distance géographique.

La configuration du marché des produits laitiers frais (yaourts aromatisés dans notre cas) apparaît ainsi correspondre aux cas désormais classique "d'oligopole à franges" (Rastoin, 1994). Ces «franges» semblent plutôt géographiquement localisées pour des produits de large consommation et peu différenciés.

Tableau 8 : Une nouvelle configuration du marché des yaourts : «Vers un oligopole à franges... localisées»

Constantine	Sétif	Annaba	Béjaïa
Danone	Danone	Danone	Soummam
Soummam	Soummam	Soummam	Yoplait
Palma Nova	Hodna	Yoplait	Trèfle
Trèfle	Yoplait	Trèfle	Danone
Yoplait	Trèfle	Hodna	Hodna
Hodna	Palma Nova	Palma Nova	Palma Nova

Source : Elaboré à partir des résultats de l'enquête, Cheriet 2005.

B - Par rapport aux scores obtenus par les entreprises

Avant de commenter les résultats des deux questions relatives aux scores des entreprises, deux remarques sont à faire :

- D'abord, les scores obtenus concernent les seuls détaillants. Ceux-ci ne vendent pas uniquement des yaourts aromatisés mais l'ensemble des produits alimentaires frais et non frais. Ces scores sont des moyennes de l'ensemble des interrogés pour les quatre wilayas.

- Ensuite, il faudrait signaler que certains produits, notamment ceux de Hodna, Palma Nova et Trèfle ne sont pas disponibles chez tous les vendeurs. Ainsi, les moyennes ont été calculées à partir du nombre de répondants uniquement.

Les résultats font apparaître une nette domination de Danone concernant les délais/régularité des livraisons mais aussi par rapport à la qualité de l'emballage (estimé en volume des retours) et du produit. Par contre, Soummam obtient le meilleur score concernant la largeur de la gamme, devançant légèrement l'entreprise Trèfle. Ces deux entreprises présentent effectivement les gammes les plus larges du marché avec des produits non présents chez leurs concurrents (Yaourt au miel, yaourt aux céréales...). Soummam est l'entreprise qui a lancé le plus de produits durant les deux dernières années.

Les entreprises Trèfle et Yoplait présentent des scores relativement élevés mais surtout plus réguliers par rapport aux deux leaders. Ainsi, quel que soit le paramètre, elles se classent soit à la seconde ou à la troisième place alors que Danone est quatrième pour la largeur de la gamme et Soummam occupe la même place pour les délais de livraison et la qualité de l'emballage.

Les moyennes des scores, calculées sans pondération, font ressortir Yoplait en tête avec 8,13, suivie de Trèfle avec 8,1. Danone est en troisième position avec une moyenne proche de 8, alors que Soummam est loin en quatrième position avec seulement 7,4.

Les scores obtenus pour le paramètre «qualité de l'emballage et du produit» sont assez proches: le plus élevé est obtenu par Danone (5) et le plus faible pour Palma Nova (6,1). Par contre, les scores sont beaucoup plus contrastés lorsqu'il s'agit des deux autres paramètres. Ainsi, pour les délais de livraison, le score passe de 8,4 pour Danone à 2,1 pour Palma Nova. De même pour la largeur de la gamme, le score est de 3,1 pour Hodna, alors, qu'il atteint 8,1 pour Soummam et 8 pour Trèfle. Ceci dénote d'une maîtrise assez proche de l'emballage par l'ensemble des entreprises. Les «différences» pourraient plutôt se faire sur l'efficacité des réseaux de distribution mais surtout sur le plan de l'innovation produit et les nouveaux lancements.

Les résultats de la dernière question corroborent ceux obtenus précédemment. Danone se place en 4ème position pour la gamme de produits, aussi bien, chez les grossistes/dépositaires que chez les détaillants. Par contre, il devance ses principaux concurrents, concernant la qualité de l'emballage et du produit. A cet effet, il faut savoir que Danone (dans le cadre de sa charte Qualité) effectue des destructions régulières des produits dont l'emballage est défectueux. Aussi, l'ensemble des produits Danone est «mis sous quarantaine» et analysé pendant 24 heures avant sa mise sur le marché. Cette mise en quarantaine s'effectue dans une chambre froide dite «chambre positive» (de 0 à 5°) afin de permettre le contrôle bactériologique et de conformité du produit avant sa « libération».

Danone se classe aussi en première position concernant les délais et la régularité des livraisons chez les grossistes alors qu'il n'est que second derrière Trèfle pour les détaillants. Cela confirme que Danone s'appuie sur des plateformes de chambres froides notamment pour les wilaya les plus éloignées.

Cependant, les résultats de cette question montrent que Yoplait et Trèfle semblent «jouer les trouble-fête» dans la domination des deux leaders que sont Danone et Soummam. Ces entreprises de seconde catégorie se classent souvent à la seconde et première place surtout lorsqu'il s'agit de la gamme de produits. Les deux autres entreprises, Hodna et Palma Nova, apparaissent comme des PME locales couvrant leurs espaces géographiques immédiats sans se lancer dans un réseau de distribution plus large.

3 - QUELQUES LIMITES DE L'ENQUÊTE

Au delà des limites méthodologiques et celles liées à l'échantillonnage, il faudrait insister sur la ponctualité de l'enquête. De ce fait, les résultats obtenus ne permettent pas de donner une appréciation sur l'évolution du marché des produits frais.

L'enquête est doublement restreinte :

- D'une part, elle ne concerne que quatre wilayas de l'Est algérien, considérées comme le lieu d'implantation des principaux producteurs. L'appréciation des dépositaires et détaillants peut être biaisée par cette forte proximité géographique. Il serait intéressant d'analyser la situation à l'ouest et au sud du pays.

- D'autre part, cette enquête n'a concerné que les principaux producteurs de produits laitiers frais ayant dans leurs gammes des yaourts aromatisés. Les producteurs des autres régions ou ceux qui se sont spécialisés dans d'autres segments que les yaourts n'ont pas été pris en compte.

Nous avons déjà signalé, que la taille et le pouvoir de négociation des dépositaires et détaillants pouvaient avoir une forte influence sur le choix de leurs fournisseurs. Cela n'apparaît que peu à travers les résultats de cette enquête. Aussi, l'analyse de la mise en place des réseaux de distribution et de la sous-traitance du transport, peut expliquer les différences dans les appréciations des interrogés.

Même si elle permet d'avoir une idée sur le partage du marché entre les différents producteurs, l'analyse en termes de volume de vente des distributeurs ne permet pas de déterminer de façon précise les parts de marché des entreprises concernées. Pour Danone, il semblerait que l'entreprise soit leader sur le marché, dans trois wilayas parmi les quatre enquêtées, avec une part de marché en volume qui approcherait les 35%. Ce chiffre coïncide avec celui avancé par son directeur général adjoint à la fin de 2003, concernant la part de marché en valeur, qui serait passée de 25 à 35% entre 2001 et 2003.

Cette enquête a délibérément occulté deux éléments déterminants dans l'analyse du marché des PLF : l'appréciation des consommateurs et l'évolution future de la demande de PLF d'une part, et les efforts marketing déployés par les différentes entreprises d'autre part. Dans ce sens, l'enquête pourrait être complétée par des sondages de consommation et par une analyse des budgets marketing et des effets de

l'action commerciale sur les comportements d'achat et de consommation. En l'absence de ces deux éléments, l'analyse du marché des PLF demeure incomplète, ne traduisant que partiellement le poids de chaque entreprise.

CONCLUSION

Le 21 octobre 2001, le groupe Danone signe un accord de partenariat avec l'entreprise Djurdjura, leader sur le marché des yaourts en Algérie et filiale du groupe Batouche. Cet accord consacre une alliance stratégique entre les deux groupes et, permet l'installation de la firme multinationale en Algérie. Il donne lieu à la naissance de Danone Djurdjura Algérie (DDA)

Les efforts soutenus de DDA en termes de marketing conduisent à un élargissement de la demande des produits laitiers frais. Une nouvelle configuration du marché se construit avec l'arrivée de nouvelles entreprises étrangères, l'émergence de petits producteurs locaux et la reconversion de certaines entreprises alimentaires.

Malgré de nombreuses insuffisances, l'enquête menée auprès des dépositaires et détaillants de quatre wilayas de l'Est algérien, a permis de montrer que les entreprises pouvaient être classées en trois catégories distinctes: Danone et Soummam comme leaders nationaux, Trèfle et Yoplait comme concurrents directs et Hodna et Palma Nova comme petits producteurs spatialement localisés.

Aussi, l'enquête a révélé que la concurrence entre les producteurs se faisait davantage en termes de délais de livraison et de gamme de produits. La qualité du produit et de l'emballage semble être maîtrisée par les différents intervenants.

La nouvelle configuration apparaît ainsi classique: on s'achemine vraisemblablement vers un oligopole à franges... localisées. La concurrence se ferait par une différenciation entre les quatre entreprises en tête et par les coûts concernant les petits producteurs. Pour le premier mode, les efforts d'innovation entrepris par les leaders nationaux (Trèfle et Soummam) leur assurent une certaine avance sur les entreprises étrangères, se limitant pour l'instant à réintroduire des produits déjà lancés (ou en phase de déclin) dans leur pays respectif.

Dans les années à venir, trois inconnues devraient être prises en compte dans l'élaboration des stratégies des entreprises de produits laitiers frais:

- D'abord, le ralentissement probable de la demande alimentaire, à moyen terme. Le coefficient budgétaire des dépenses alimentaires qui était de 52% en 1990 (Rastoin, Tosanli, 1992), atteint 45% dans les années 2000 (ONS, 2002). Même si elle demeure forte en termes absolus, la demande de produits alimentaires connaîtra des évolutions identiques que celles observées au nord de la méditerranée : ralentissement et baisse de la part relative.
- Ensuite, l'essor inéluctable de la grande distribution constituerait une contrainte supplémentaire pour les entreprises de PLF : un groupe

algérien a annoncé un programme de 10 hypermarchés et de 150 supermarchés sur une période de 15 ans et pour un coût total avoisinant un milliard de dollars. Cette contrainte, encore absente en Algérie, n'est pas sans avoir des effets sur le mode et les coûts de distribution des PLF [11].

- Enfin, l'installation d'autres firmes alimentaires multinationales aurait des effets importants sur la structure du marché. Ainsi, Nestlé s'installe pour les eaux minérales et le lait en poudre avec un partenaire local. Sa reconversion dans les produits laitiers frais n'est pas à écarter.

Références bibliographiques

BALTANZIAN G, 1997. *L'avantage coopératif : Le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique*. Les Editions d'Organisation, Paris.

BENCHARIF A, GHERSI G, RASTOIN J.L, TOZANLI S, 2002. Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques. *Document de travail, CIHEAM, Séminaire international*, Alger 26 -28 Avril.

CHERIET F, LEROY F, RASTOIN J.L, 2006. Danser avec les géants ! Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire, *XVème conférence internationale de management stratégique*, Annecy-Genève, 13-16 juin.

DELAPIERRE M, 1996. FMN : Evolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Economie Rurale*, n° 231, Janvier-Février.

FERNANDEZ G, NOËL A, 1993. Alliance stratégique : une réponse des PME face à la mondialisation. *In Cahiers du CETAI, HEC, Montréal*.

GHERSI G, 2003. Partenariats méditerranéens, Garder le cap sur une mer agitée ? Options Méditerranéennes, *Série A, n°52, CIHEAM*.

JAQUET D, 1998. Trente années de politique financière chez Danone au service de sa stratégie industrielle, *Annales des mines, gérer et comprendre*, Juin.

JOLLY D, 2001. *Alliances inter-entreprises : entre concurrence et coopération*. Ed. Vuibert, Paris.

OCDE. PME ET PARTENARIATS. *Document de synthèse*, OCDE, 2001.

ONS, 2002. Les dépenses des ménages en 2000 à travers les résultats provisoires de l'enquête consommation, données statistiques, Vol 10, n°352, ONS, Algérie.

PEREZ R, 1994. Les industries alimentaires et les stratégies des firmes en Méditerranée, *Comptes rendus de l'académie Française d'agriculture*, 80, n° 09.

PEREZ R., 1995. L'internationalisation des stratégies des FMN-A, *Comptes rendus des actes de l'Académie Française d'agriculture*, 81, n°7.

PEREZ R, 1996. Internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires. *Economie Rurale*, n°234-235, Juillet-October.

PEREZ R, 1997. Les stratégies des firmes multinationales alimentaires, in de Palloix C., Rizopoulos Y., Firmes et économie industrielles. Ed. Harmattan, Paris.

PEREZ R, PALPACUER F, TOZANLI S, 2000. Mutation du mode de gouvernance , dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes, l'exemple du groupe Danone, XVème journées de l'IAE, Bayonne, Septembre .

RAINELLI M, 1996. La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale. *Economie Rurale*, N°231, Janvier-Février.

RASTOIN J.L, 1994. L'industrie alimentaire mondiale: vers un oligopole à franges. *Revue Française d'Economie*, Economie et politiques agricoles dans les pays en transition, Juin.

RASTOIN J.L, TOZANLI S, 1992. Les multinationales et le système alimentaire mondial: Tendances stratégiques, Economies et sociétés. *Série développement agroalimentaire*, AG N° 21, Juin.

Notes

[*] cherietfoued@yahoo.fr Allocataire de recherche et Doctorant en Gestion à l'UMR MOISA, Agro Montpellier - Unité de recherche mixte Moisa «Marchés, organisations, institutions et stratégies d'acteurs» Agro de Montpellier, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier Cedex.

[1] Pour une description détaillée de l'accord et de ses issues stratégiques cf. Cheriet et al, 2006.

[2] Dans le découpage administratif algérien, une wilaya correspond à un département en France. L'Algérie compte 48 wilayas queques wilayas du Sud ont des surfaces supérieures au territoire français (Adrar, Tindouf, Illizi...).

[3] Pour certains auteurs, tout rapprochement entre deux entreprises peut être considéré comme une alliance stratégique. Ainsi, la sous traitance y est intégrée. Cf Baltazian (1997).

[4] Objectif déclaré pour DDA, intervention de Jolly Claude, directeur général adjoint de DDA devant le Sénat français en 2003.

[5] Le pouvoir de marché englobe la position concurrentielle exprimée par la part de marché, le leadership technologique, la capacité d'innovation et l'étendue du réseau commercial. D'après Jolly D., 2001, Op. Cit.

[6] Le groupe Batouche compte cinq filiales en dehors de DDA : **CK Fleish** pour la charcuterie et l'épicerie sèche, **ALL Plast** pour l'emballage plastique, **Général Emballage** pour les cartons et l'emballage papier, **Vallée Viande** pour l'importation, la commercialisation et le transport des viandes et enfin, **Ramdy** pour les fromages et autres PLF.

[7] Interview de Jolly Claude, directeur général adjoint de DDA, accordée au quotidien l'Expression : Danone-Djudjura : Un partenariat exemplaire, le 18.12.2003, page 24.

[8] Les mêmes évolutions ont été observées de manière plus prononcée dans le secteur des boissons non alcoolisées et sodas avec l'arrivée des deux géants Pepsi et Coca Cola.

[9] La demande augmente ainsi pour les produits Danone, à l'origine de l'effort marketing, mais aussi pour les produits des autres marques.

[10] Interview de Claude Jolly, Op. Cit.

[11] Il s'agit du groupe Blanky, d'après les déclarations de son PDG, Mr Cherfaoui, dans une interview publiée In *E/ Watan Economie* du 13-19 Juin 2005, Pages 8-9.