

## Table des matières

Abréviations, acronymes et sigles.....	15
Table des figures et tableaux .....	17
Introduction .....	21
Chapitre I – L’arbitrage entre lait local et lait en poudre dans le cadre de l’approvisionnement des populations urbaines.....	29
1. Une demande croissante en produits laitiers dans les zones urbaines, satisfaite essentiellement par les importations.....	32
1.1. La croissance démographique entraîne l’augmentation de la demande .....	33
1.2. L’urbanisation à la base des changements des habitudes alimentaires.....	34
1.3. Des populations au faible pouvoir d’achat .....	35
1.4. L’importation de lait en poudre pour satisfaire la demande.....	36
1.5. L’émergence des unités de transformation de lait en poudre .....	37
1.6. Une taxation favorable aux importations de lait en poudre .....	38
1.7. Le prix du lait en poudre et l’abolition des quotas UE.....	39
Encadré 1 – Les acteurs de la transformation du lait en poudre .....	41
2. L’offre locale en lait : des élevages vulnérables et des coûts de transaction élevés .....	43
2.1. Le poids de l’élevage dans l’économie sénégalaise .....	43
2.2. Les stratégies d’adaptation des éleveurs dans un contexte de vulnérabilité accrue .....	44
2.3. Le recours aux marchés par les populations d’éleveurs .....	45
2.4. La production laitière au Sénégal .....	49
2.5. La faible compétitivité de la production laitière locale face aux importations .....	52
2.6. Le positionnement des pouvoirs publics à l’égard de la production laitière locale : aperçu historique.....	57
2.7. Des tentatives échouées de collecte du lait local .....	58
2.8. Les projets en cours de collecte du lait local .....	60
3. L’essor des minilaiteries dans les villes secondaires .....	60
3.1. Qu’est-ce qu’une minilaiterie ?.....	62
3.2. Caractéristiques des minilaiteries au Sénégal .....	63
3.3. Le lien avec les programmes d’appui au développement de la production laitière .....	65
3.4. Quelles retombées sur les producteurs locaux ?.....	65
3.5. Les risques en amont : la volatilité de l’offre.....	68
3.6. Les risques en aval : la saturation du marché et la concurrence du lait en poudre .....	68
3.7. Les facteurs de viabilité des minilaiteries .....	69

4. Conclusion du Chapitre I – La controverse sur l’utilisation de la poudre de lait par les laiteries sénégalaises .....	71
Chapitre II – Analyse des chaînes laitières industrielles sénégalaises selon l’approche Chaîne Globale de Valeur.....	73
1. Histoire des approches méso-économiques de filière .....	78
1.1. Les racines : Mason et le paradigme Structure-Comportement-Performance .....	79
1.2. L’approche filière dans le domaine agroalimentaire .....	80
1.3. L’analyse structurelle et les outils de la comptabilité.....	81
1.4. L’analyse stratégique dans la théorie de Porter .....	82
1.5. L’approche néo-institutionnaliste et les formes hybrides .....	83
1.6. Dynamiques et innovation dans la théorie des systèmes .....	84
1.7. Limites des approches filière .....	85
2. Le modèle de la Chaîne Globale de Valeur (CGV).....	86
2.1. Les origines : la Chaîne de Commodité Globale (CCG) .....	87
2.2. Les bases théoriques de l’Économie des coûts de transaction.....	88
2.3. Dimensions d’analyse de la CGV : une approche multidisciplinaire .....	90
2.4. Les piliers de l’analyse de la Gouvernance .....	91
2.5. L’impact de la proximité sur la gouvernance .....	93
2.6. Le point d’entrée de la chaîne .....	94
3. La chaîne de valeur du lait en poudre et celle du lait local en comparaison : une analyse selon l’approche des CGV .....	95
3.1. Délimitation de l’objet de recherche : les chaînes laitières industrielles des régions de Dakar et Kolda.....	95
3.2. Qui sont les acteurs et où se trouvent-ils ? .....	97
3.3. L’approvisionnement en lait en poudre : de nombreuses alternatives dans un vaste marché .....	104
3.4. Une faible coordination horizontale entre les laiteries transformant du lait en poudre ..	107
3.5. Des engagements moraux pour l’approvisionnement en lait local.....	108
3.6. Les incitations mises en place par les laiteries pour fidéliser les producteurs locaux.....	111
3.7. L’interférence de deux logiques différentes au sein des rapports de pouvoir entre laiteries et producteurs locaux .....	114
3.8. La figure du collecteur : médiateur ou perturbateur ?.....	119
3.9. Les cadres de concertation au sein de la chaîne du lait local .....	121
3.10. Des relations peu spécifiques vis-à-vis des revendeurs, maillon faible des chaînes de valeur .....	123

Encadré 2 – Les détaillants de produits laitiers industriels .....	124
4. Conclusion du Chapitre II – L’approche des CGV : une théorie inachevée de développement économique ? .....	126
Chapitre III – Mobiliser l’Économie des Coûts de Transaction pour analyser la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal .....	129
1. L’ECT : une revue de la littérature .....	132
1.1. Survol historique sur l’ECT .....	133
1.2. Le cadre de la New Institutional Economics (NIE) .....	135
1.3. Comparaison de l’ECT à la théorie de l’agence et à la théorie des droits de propriété ....	138
1.4. L’application empirique de l’ECT dans le domaine de l’agroalimentaire .....	141
1.5. Prendre acte des limites de l’ECT pour les dépasser .....	152
2. La notion de viabilité .....	155
3. Questions de recherche et hypothèse.....	160
4. La collecte des données et le choix des études de cas.....	162
5. Conclusion du Chapitre III – Le cadre conceptuel : une illustration graphique.....	169
Chapitre IV – Les stratégies de qualité mises en place par les laiteries sénégalaises : caractéristiques de qualité et cahier des charges.....	173
1. La stratégie de qualité comme actif de la firme .....	176
1.1. Cahier des charges et garanties de la qualité .....	176
1.2. Le lien entre stratégie de qualité et gouvernance des transactions.....	179
2. Les stratégies de qualité qui mènent à l’utilisation du lait issu des élevages sénégalais.....	181
Encadré 3 – Modes de consommation et situations d’usage des produits laitiers dans les villes sénégalaises .....	181
2.1. Les caractéristiques des produits laitiers mises en avant par les laiteries sénégalaises dans le cadre de leurs stratégies de qualité .....	183
Encadré 4 – La notion de traçabilité.....	187
2.2. Quelles sont les transactions les plus critiques pour les laiteries sénégalaises ?.....	200
3. Conclusion du Chapitre IV – Maîtriser l’approvisionnement pour gérer la stratégie de qualité .....	201
Chapitre V – Les moyens de gouvernance alignés sur les stratégies de qualité des laiteries .....	205
1. La gouvernance efficiente au cœur de l’ECT .....	208
1.1. Définition des coûts de transaction .....	209
1.2. Les attributs des transactions : complémentarités analytiques entre les variables de l’ECT et celles de la théorie de la gouvernance des CGV .....	211
1.3. La confiance comme mécanisme de réduction des coûts de transaction.....	213

2.	Description des transactions qui ont lieu au sein de la chaîne de valeur « lait en poudre » et de celle « lait local » .....	216
2.1.	Les attributs des transactions impliquant le lait en poudre : entre des actifs peu spécifiques et des prix source d'incertitude .....	217
2.2.	Des transactions complexes et sujettes à une incertitude comportementale élevée dans l'approvisionnement en lait local .....	220
3.	L'alignement entre les moyens de gouvernance et les caractéristiques de qualité : quels effets sur les coûts de transaction ? .....	224
4.	Les coûts de transaction sont influencés par les caractéristiques des transformateurs .....	241
5.	L'impact de l'activité des laiteries sur l'état de vulnérabilité des producteurs locaux .....	247
5.1.	Comment définir la vulnérabilité ? .....	247
	Encadré 5 – Les méthodes d'évaluation de la vulnérabilité.....	251
5.2.	Les effets des moyens de gouvernance adoptés par les laiteries sur les producteurs sénégalais.....	257
6.	Conclusion du Chapitre V – La collecte du lait local n'est pas un moyen de réduction des coûts de transaction .....	266
	Chapitre VI – Assurer la viabilité des laiteries par la gouvernance.....	271
1.	Le choix des modes de gouvernance .....	274
1.1.	Les modes de gouvernance repérés par l'ECT .....	274
1.2.	La typologie introduite par la théorie de la gouvernance des CGV .....	279
2.	Les modes de gouvernance adoptés au sein des transactions entre laiteries et producteurs au Sénégal : proposition d'une typologie .....	281
3.	La remise en cause de la « <i>make-or-buy decision</i> » : l'inclusion des formes plurielles de gouvernance .....	288
4.	Les formes plurielles observées dans les études de cas.....	293
5.	Conclusion du Chapitre VI – Un approvisionnement mixte et pluriel pour des laiteries économiquement viables .....	298
	Conclusions générales sur la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises .....	301
1.	Résultats obtenus .....	303
2.	Contribution de la thèse aux théories mobilisées .....	308
3.	Limites de l'étude et pistes de recherche futures .....	311
	Annexes.....	315
1.	Guide d'entretien pour les transformateurs (1 <sup>re</sup> phase des recherches de terrain) .....	317
2.	Guide d'entretien pour les transformateurs (3 <sup>e</sup> phase des recherches de terrain).....	319
3.	Guide d'entretien pour les producteurs (1 <sup>re</sup> phase des recherches de terrain).....	325

4. Guide d'entretien pour les fournisseurs de lait local/lait en poudre (3 <sup>e</sup> phase des recherches de terrain) .....	326
5. Méthode de collecte des données auprès des consommateurs (2 <sup>e</sup> phase des recherches de terrain).....	328
6. Technique de codage et analyse des entretiens .....	336
Bibliographie .....	339



## Abréviations, acronymes et sigles

**AFD** : Agence française de développement

**AOC** : Appellation d'origine contrôlée

**AVSF** : Agronomes et vétérinaires sans frontières

**BAD** : Banque africaine de développement

**BM** : Banque mondiale

**CEDEAO** : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

**CFA** : Communauté financière d'Afrique

**CFSI** : Comité français pour la solidarité internationale

**CGC** : Chaîne de commodité globale

**CGV** : Chaîne globale de valeur

**CINAFIL** : Comité interprofessionnel national de la filière lait local (Sénégal)

**CNIEL** : Centre national interprofessionnel de l'économie Laitière (France)

**CORAF** : Conseil ouest et centre-africain pour la recherche et le développement agricoles

**ECT** : Économie des coûts de transaction

**DIRFEL** : Directoire régional des femmes en élevage

**F** : Franc (monnaie)

**FAO** : *Food and agriculture organization*

**FMI** : Fonds monétaire international

**GRET** : Groupe de recherche et d'échanges technologiques

**IDELE** : Institut de l'élevage (France)

**IFPRI** : *International Food Policy Research Institute*

**ITA** : Institut de technologie alimentaire (Sénégal)

**JISAO** : *Joint institute for the study of the atmosphere and ocean*

**MEPA** : Ministère de l'élevage et des productions animales (Sénégal)

**NIE** : *New institutional economics*

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**OMC** : Organisation mondiale du commerce

**ONG** : Organisation non gouvernementale

**ONUUDI** : Organisation des Nations unies pour le développement industriel

**OP** : Organisation de producteurs

**PAOA** : Projet d'appui aux opérateurs de l'agroalimentaire

**PIB** : Produit intérieur brut

**PNUD** : Programme des Nations unies pour le développement

**QMS** : *Quality management system*

**RGPHAE** : Recensement général de la population et de l'habitat, de l'agriculture et de l'élevage

**SODEFITEX** : Société de développement et des fibres textiles du Sénégal

**TEC** : Tarif extérieur commun

**UE** : Union européenne

**UEMOA** : Union économique et monétaire ouest-africaine

**UHT** : Upérisation à haute température

**UNICEF** : *United nations children's fund*



## Table des figures et tableaux

Figure 1 – Variation de la consommation de produits laitiers au Sénégal (1961-2013 – base : année 1961 = 1). Production totale de laits (vache, chamelle, chèvre, brebis) + importations (sauf beurre).....	33
Figure 2 – Carte administrative de la région de Dakar .....	35
Figure 3 – Tendence de l’importation de produits laitiers sur la période 2000-2012 (en millions d’équivalents litres de lait frais).....	37
Figure 4 – Évolution du prix du lait en poudre entier (\$/tonne – prix moyen pondéré pour toutes les transactions).....	40
Figure 5 – Nombre de bovins (à gauche) et d’ovins/caprins (à droite) par habitant et par département.....	44
Figure 6 – Évolution des précipitations au Sahel (1900-2013) .....	45
Figure 7 – Tendence de la production laitière (élevage extensif et semi intensif/intensif) sur la période 1999-2013.....	51
Figure 8 – Localisation des minilaiteries au Sénégal en 2012.....	64
Figure 9 – Facteurs de succès et de viabilité des minilaiteries d’après Corniaux et al. (2014).....	70
Figure 10 – L’influence des théories antérieures sur la théorie des CGV.....	87
Figure 11 – Zones d’étude : régions de Dakar et Kolda (+ zone jouxtant Richard-Toll, bassin d’approvisionnement d’une des laiteries de Dakar).....	97
Figure 12 – Les chaînes laitières industrielles au Sénégal (lait en poudre et lait local).....	101
Figure 13 – Évolution dans le temps de l’apparition d’unités de transformation laitière dans la région de Dakar.....	103
Figure 14 – Les quatre niveaux de l’analyse sociale selon O. E. Williamson (2000) .....	137
Figure 15 – Les branches de l’Organisation industrielle .....	139
Figure 16 – Trajectoires théoriques de viabilité d’un système .....	157
Figure 17 – Le cadre analytique de la thèse .....	170
Figure 18 – Exemple de publicité d’une laiterie, mettant l’accent sur la variété de l’offre du point de vue organoleptique (produits nature, sucrés, fruités, maigres...) .....	185
Figure 19 – Capture d’écran du site web de Kirène montrant le cahier des charges mis en œuvre afin de garantir la sécurité sanitaire des produits laitiers .....	191
Figure 20 – Matériel publicitaire de la laiterie Les Mamelles Jaboot, mettant en évidence le lien à la tradition par l’utilisation de céréales locales (à gauche) et par les styles de consommation (à droite) .....	196
Figure 21 – Emballage des produits de la laiterie Kosam Na’i Fuladu, qui en langue peule signifie « lait des vaches du Fouladou ».....	196



Figure 22 – En-tête du site web de La Laiterie du Berger, soulignant le lien à la tradition pastorale peule et l’ancrage national des produits (couleurs du drapeau sénégalais dans le logo à forme de calebasse) .....	197
Figure 23 – Logo de La Laiterie du Berger, centré sur la contribution de l’entreprise au développement du pays .....	199
Figure 24 – Emballage de lait en poudre vendu en gros (sac de 25 kg) reportant les informations détaillées sur les caractéristiques du produit.....	219
Figure 25 – Contrôles qualitatifs effectués par la laiterie au moment de la réception du lait.....	229
Figure 26 – Le modèle de Dubois et Rousseau (2001) : intégrer la pauvreté et la vulnérabilité dans l’approche par les capacités.....	253
Figure 27 – Les modes de gouvernance en comparaison sur la base des coûts de transaction comme fonction de la spécificité des actifs .....	278
Figure 28 – Les modes de gouvernance situés sur le continuum de Gereffi et al. (2005).....	285
Figure 29 – Échantillons de produits laitiers exposés lors des entretiens avec les consommateurs ..	333
Figure 30 – Photos ayant rapport au lait qui ont été soumises au jugement des consommateurs interviewés.....	333
Figure 31 – Arbre thématique illustrant les codes (précédés par le symbole ❖) et les catégories (expressions soulignées) .....	337
Tableau 1 – Droits de douane appliqués aux produits laitiers dans le cadre du TEC (version du 15 décembre 2012).....	39
Tableau 2 – Principaux prix du lait au Sénégal.....	52
Tableau 3 – Projet actuellement en cours concernant la collecte du lait local .....	61
Tableau 4 – Liste et principales caractéristiques des laiteries des régions de Dakar et Kolda.....	100
Tableau 5 – Les incitations mises en place par les laiteries vis-à-vis de leurs fournisseurs .....	113
Tableau 6 – La théorie de l’agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction en comparaison .....	141
Tableau 7 – Bénéfices et coûts de la centralisation/décentralisation de la gouvernance de la qualité .....	151
Tableau 8 – Exemples de facteurs de viabilité dans les champs écologique, économique et social à partir des caractères de la viabilité .....	159
Tableau 9 – Entretiens effectués auprès des laiteries .....	165
Tableau 10 – Liste et principales caractéristiques des laiteries liées aux dix sous-chaînes de valeur sélectionnées comme études de cas .....	167
Tableau 11 – Nombre d’acteurs des chaînes laitières interviewés selon la catégorie et le type d’acteur .....	168

Tableau 12 – Caractéristiques de qualité et influence relative des différents maillons des chaînes de valeur .....	200
Tableau 13 – Cahier des charges concernant l’approvisionnement et garantissant la crédibilité des différentes caractéristiques de qualité signalées aux consommateurs.....	201
Tableau 14 – Types de coûts de transaction et exemples de situation où ils apparaissent .....	210
Tableau 15 – Les attributs des transactions entre transformateurs et fournisseurs de la chaîne de valeur du lait en poudre et de celle du lait local.....	223
Tableau 16 – Les moyens de gouvernance mis en œuvre par les transformateurs, en parallèle avec les caractéristiques signalées, et leur effet sur les coûts de transaction .....	240
Tableau 17 – Caractéristiques des transformateurs ayant l’effet de limiter les coûts de transaction .....	246
Tableau 18 – Effets des moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries transformant du lait local sur les producteurs locaux.....	265
Tableau 19 – Modes de gouvernance, décrits par leurs moyens de gouvernance et par les caractéristiques de qualité qu’ils permettent de gérer .....	285
Tableau 20 – Description des modes de gouvernance selon les variables de Gereffi et al. (2005) ....	286
Tableau 21 – Sous-modes de gouvernance obtenus par le croisement entre modes de gouvernance et catégories de fournisseur .....	287
Tableau 22 – Sous-modes de gouvernance observés dans les études de cas .....	294
Tableau 23 – Facteurs à la base de l’adoption des formes plurielles et effet sur les coûts de transaction .....	297
Tableau 24 – Échantillonnage des consommateurs par département de résidence dans la région de Dakar .....	329
Tableau 25 – Ménages interviewés selon le niveau socio-économique et le département de résidence (région de Dakar).....	329
Tableau 26 – Consommateurs interviewés selon le niveau socio-économique et le département de résidence (région de Dakar).....	330
Tableau 27 – Échantillon des consommateurs de la région de Kolda .....	331



## Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par d'importantes évolutions au sein du secteur laitier au Sénégal. L'urbanisation et les changements dans les habitudes alimentaires des populations urbaines contribuent à l'accroissement de la demande en produits laitiers et à l'émergence de nouvelles exigences en qualité (Dieye, 2003 ; Broutin et al., 2007). Si pendant longtemps la fabrication des produits laitiers s'est limitée à l'économie pastorale, notamment en zone rurale, aujourd'hui l'industrie et le commerce du lait sont en plein essor. Une nouvelle attention est portée par les consommateurs aux produits industriels qui participent à la diversification des habitudes alimentaires. La recherche de la sécurité sanitaire des produits alimentaires s'avère un important moteur d'industrialisation du secteur laitier. Par *produits laitiers industriels*, nous entendons tous ces produits ayant subi un processus de destruction des bactéries pathogènes contenues dans le lait (thermisation, pasteurisation, stérilisation ou autre) et étant conservés en emballages hermétiques. Profitant de ces évolutions de la demande, plusieurs dizaines de laiteries – ayant des capacités de transformation variables – se sont installées dans les zones urbaines et périurbaines afin d'approvisionner les villes en produits laitiers industriels (Corniaux et al., 2014).

Malgré l'importance de l'élevage pastoral sur l'ensemble du territoire sénégalais, le lait local ne constitue qu'une faible part du lait transformé par les laiteries. Au total, on estime que moins de 7% du lait local rentre dans un circuit formel de collecte (Duteurtre, 2007). Le lait en poudre, importé principalement d'Europe, d'Amérique Latine et de Nouvelle Zélande (Dia, 2009 p. 172), constitue l'essentiel de la matière première utilisée par ces laiteries. La poudre importée concurrence les producteurs locaux sur le plan des prix et de facteurs hors-prix (accessibilité, disponibilité et qualité – Desmoulin, 2006). De surcroît, l'évolution des politiques laitières de l'Union Européenne risque de faire pencher davantage la balance en faveur des importations : l'abolition des quotas laitiers en 2015 menacerait les initiatives de développement du secteur laitier en Afrique de l'Ouest, qui est considérée comme un marché en expansion pour le lait en poudre. En même temps, les laiteries sénégalaises sont incitées à s'approvisionner en lait frais local par deux facteurs. Premièrement, les consommateurs urbains sont de plus en plus orientés vers des produits à haut contenu en matière grasse (Broutin et al., 2006) et sont sensibles aux questions liées à la consommation locale. Deuxièmement, les grandes entreprises étrangères d'exportation de produits laitiers (*Danone, Arla Foods, Sodiaal*) sont engagées dans des

stratégies de communication centrées sur la responsabilité sociale des entreprises et visent de ce fait à promouvoir la collecte du lait produit localement.

Constatant ces évolutions au sein du secteur laitier au Sénégal, nous nous demandons *si elles contribuent au développement de la chaîne laitière locale*. Il s'agit d'un enjeu qui concerne la réduction de la vulnérabilité d'une grande partie de la population dont la subsistance dépend de l'élevage. En effet, les éleveurs locaux se trouvent dans un état de vulnérabilité élevée – en raison d'un accès difficile aux ressources – que le risque climatique ne fait qu'exacerber. Le bétail représente pour eux non seulement une importante source de subsistance, mais aussi un moyen de thésaurisation qui est mobilisé lors des périodes de crise (sécheresse, hausse des prix des céréales...). Les dépenses de consommation courante au sein des ménages ruraux sont surtout couvertes par la vente de petits ruminants (ovins et caprins) et par la commercialisation de produits laitiers. Par rapport à ces derniers, des études récentes ont montré qu'ils ne contribuent que marginalement au revenu des éleveurs pastoraux, mais aussi que les volumes commercialisés sont directement liés au niveau de proximité des marchés et des routes (Wane et al., 2010). Cela montre que les éleveurs sont bien intégrés dans le marché et qu'ils parviennent à en exploiter les avantages lorsque l'opportunité se présente. La valorisation de ces produits laitiers offre aux ménages ruraux la possibilité de couvrir les dépenses de consommation courante, sans devoir vendre une partie de leurs troupeaux et accroître ainsi leur vulnérabilité face aux risques. En effet, les éleveurs se gardent d'entrer dans une logique de « déstockage » régulier de leurs animaux qui pourrait mener à des conséquences désastreuses pour leur sécurité alimentaire, malgré les insurances des services techniques qui plaident pour la commercialisation des troupeaux face à la demande croissante en viande.

Pour les laiteries, la collecte du lait local peut parfois représenter un défi ardu, d'une part à cause des coûts de transaction élevés (recherche de fournisseurs, négociation sur l'accord d'approvisionnement, apaisement des différends, etc.), d'autre part du fait de la saisonnalité de la production. Si en saison des pluies (juin-novembre) l'offre en lait excède les capacités d'absorption des laiteries, en saison sèche (décembre-mai) la production locale est défailante et ne parvient pas à satisfaire pleinement les exigences des transformateurs en termes de quantités d'approvisionnement (Infoconseil et Paoa, 2006). Pour pallier les faiblesses de l'offre locale, plusieurs laiteries ont recours à la poudre de lait, qui leur garantit la pleine exploitation

des capacités de transformation tout au long de l'année (Corniaux, 2003 ; Corniaux et al., 2005 ; 2014). Cet usage complémentaire de lait en poudre est en général jugé très négativement par les agents de développement, qui craignent que les laiteries, encouragées par la facilité de l'approvisionnement en lait en poudre, délaissent complètement la collecte du lait local. Ce n'est que très récemment que l'usage du lait en poudre a commencé à être – explicitement ou tacitement – toléré, du moment qu'il assure la continuité de l'activité des laiteries. Aujourd'hui, chez les chercheurs et les acteurs du développement, on peut identifier deux courants de pensée différents. Selon le premier, le lait en poudre aurait un effet délétère sur la production locale du fait de ses avantages compétitifs, notamment en termes de prix (Sos Faim, 2016 ; Vatin, 1996 p. 140). Pour relancer la compétitivité du lait local, il faudrait par conséquent concevoir et mettre en place des barrières à l'importation. D'après le deuxième courant, lait en poudre et lait local seraient complémentaires plutôt que concurrentiels dans le secteur laitier ouest-africain et plus exactement dans l'approvisionnement des laiteries (Broutin et al., 2015 ; Corniaux et al., 2012). L'utilisation exclusive du lait local par l'industrie ne serait en effet pas envisageable à court et moyen terme (*id.*).

Dans cette thèse, nous nous intéressons aux chaînes laitières industrielles, qui sont des entités jeunes et en évolution rapide dans le contexte économique sénégalais. Les acteurs impliqués sont confrontés à de nouveaux standards qualitatifs, à de nouvelles figures professionnelles et à des transactions aux caractéristiques inhabituelles. Il est crucial, pour eux, d'identifier et mettre en place des formes de coordination qui leur permettent de préserver non seulement la viabilité de leur activité économique, mais aussi celle des chaînes de valeur dans leur ensemble. Nous nous proposons ici de contribuer à l'analyse de cette question. C'est pourquoi, dans le cadre de cette thèse, nous chercherons à appréhender *quels modes de gouvernance permettent la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal*. Nous entendons notamment nous situer et prendre position par rapport à la controverse sur l'utilisation du lait en poudre, cherchant à saisir son influence – actuelle et potentielle – sur l'économie locale.

Nous définissons la *chaîne de valeur* comme l'ensemble des activités requises dans le cycle de vie d'un produit, de la conception au traitement final après usage, en passant par sa production, sa transformation et sa livraison au consommateur (Kaplinsky, 2000). Les chaînes laitières industrielles auxquelles nous nous intéressons concernent l'ensemble des acteurs et activités

impliqués dans l'obtention de produits laitiers qui, issus du lait local et/ou du lait en poudre importé, sont transformés de manière industrielle. La définition que nous avons adoptée pour les produits laitiers industriels (cf. plus haut) nous permettra de prendre en compte des réalités très différentes, allant de grandes unités industrielles à de petites laiteries (voire « minilaiteries ») qui, dans le langage courant, sont dites « artisanales ». En effet, malgré d'importantes différences en termes de capacités de transformation, toutes les laiteries font face aux mêmes enjeux en termes de gouvernance, à l'égard de l'amont (sécurisation de l'approvisionnement) ainsi que de l'aval (crédibilité auprès des consommateurs).

Nous distinguerons une chaîne du lait en poudre et une autre du lait local selon la nature de la matière première exploitée par les laiteries. Il s'agit de deux chaînes de valeur qui, loin d'être bien distinctes, en réalité s'entrecoupent et se chevauchent à plusieurs niveaux. Les producteurs, par exemple, peuvent compléter leur faible production en saison sèche par l'ajout de lait en poudre dilué dans l'eau. Les laiteries peuvent s'approvisionner simultanément par les deux canaux. Ou encore, les consommateurs peuvent consommer les deux produits de manière conjointe. Les deux chaînes de valeur évoluent et se transforment dans le même temps dans le contexte de la mondialisation – c'est pourquoi il est erroné de rechercher dans leurs différences le décalage entre un monde « moderne » et globalisé et un autre « traditionnel » et ancré dans la sphère locale. Plusieurs types d'acteurs s'y côtoient, allant d'influents multinationales laitières à de petites exploitations familiales, en passant par des micro-entreprises de transformation ou encore des commerçants de gros ou de détail. Le défi consiste à comprendre comment différents types d'agents économiques peuvent coexister dans une même chaîne de valeur et en tirer des avantages.

Pour relever ce défi, nous ferons appel à la *théorie de la gouvernance des chaînes globales de valeur* (CGV), qui nous donnera la possibilité d'appréhender les institutions de gouvernance régissant les deux chaînes de valeur et la manière dont les acteurs sénégalais sont intégrés au sein du secteur laitier national et international. Il s'agit d'une théorie développée au début des années 2000 par un groupe international de chercheurs, ayant l'ambition d'élaborer un outil scientifique apte à saisir les phénomènes et les dynamiques liés au processus de mondialisation – plus spécifiquement au processus d'intégration fonctionnelle d'activités géographiquement dispersées (Gereffi et al., 2001). Cette théorie entend contribuer à une conceptualisation plus

précise des approches filière, en allant au-delà de leur nature descriptive (Kaplinsky et Morris, 2001). En effet, la dimension analytique de la gouvernance confère à cette nouvelle approche un pouvoir explicatif des phénomènes économiques mondiaux. Toutefois, les chercheurs de ce domaine n'ont pas encore eu plusieurs décennies pour présenter et débattre de leurs résultats afin de parfaire leur théorie. Par cette thèse, nous entendons offrir une contribution à ce débat, en testant le caractère analytique de la théorie sur notre objet d'étude. Plus exactement, nous chercherons à comprendre si les concepts offerts par la théorie de la gouvernance des CGV permettent d'expliquer les choix organisationnels des acteurs des chaînes laitières industrielles sénégalaises.

Nous mobiliserons également l'*économie des coûts de transaction* (ECT), afin de faire la lumière sur les coûts de transaction qui affaiblissent la compétitivité du lait local vis-à-vis du lait en poudre. En effet, le prix auquel le lait est acheté chez les producteurs locaux peut même quintupler avant d'atteindre le consommateur final (Cesaro et al., 2010). Le renchérissement est dû surtout aux coûts de transaction liés à la collecte, la transformation et l'acheminement vers les bassins de consommation, à cause d'une offre atomisée, saisonnière, géographiquement éloignée de la demande et quantitativement insuffisante. L'analyse des coûts de transaction nous permettra de mettre en exergue le lien existant entre les caractéristiques des transactions, les choix des acteurs en termes de gouvernance et les stratégies de qualité poursuivies par ces mêmes acteurs. Ce faisant, nous nous inscrirons dans le cadre d'une littérature récente, qui introduit au sein de l'ECT la notion de *stratégie de qualité* (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Raynaud et al., 2005a ; b, 2009 ; Raynaud et Valceschini, 2007). Celle-ci ferait fonction de mécanisme de réduction des coûts de transaction, notamment par le biais des signes de qualité qui, sous forme de logos ou labels, garantissent « la cohérence entre la qualité signée (annoncée ou promise sur l'étiquette) et la qualité effective du produit » (*id.* pp. 9–10). En d'autres termes, les signes de qualité réduiraient l'incertitude sur la qualité des biens et, par conséquent, les coûts de recherche et de mesure de la qualité pesant sur les consommateurs. Dans cette thèse, nous testerons l'applicabilité de ce modèle dans le marché d'un pays en développement. En effet, les travaux scientifiques sur les stratégies de qualité ont été, jusque-là, appliqués aux marchés des pays du Nord, où le consommateur doit pouvoir faire appel aux signes de qualité pour réduire l'incertitude liée à une offre vaste et à de nombreuses possibilités de choix au sein d'une même gamme de produits. Nous verrons si la fonction de réduction de l'incertitude des signes de

qualité est valable également dans un marché comme celui des produits laitiers sénégalais – marché qui n’est pas très vaste et où les gammes des produits sont réduites.

Toujours dans le cadre de l’ECT, nous nous appuierons sur un récent développement de la théorie, qui déplace le centre d’intérêt des transactions individuelles au faisceau des transactions d’une firme considéré dans son ensemble. Cette approche – la *théorie des formes plurielles* (Ménard, 2013) – nous permettra de dépasser une limite importante de l’ECT, à savoir l’impossibilité de concevoir et expliquer la coexistence de plusieurs modes de gouvernance mis en œuvre simultanément par une même firme. La théorie des formes plurielles n’a été développée que très récemment et a déjà suscité un intérêt considérable chez les chercheurs. Par notre étude, nous entendons contribuer à la vérification empirique de cette nouvelle théorie, en testant son applicabilité sur le terrain étudié. Notamment, nous chercherons à vérifier si, comme théorisé par C. Ménard, c’est la complexité des transactions qui prédit, plus que d’autres facteurs, l’émergence de formes plurielles de gouvernance.

La théorie de la gouvernance des CGV et l’ECT nous offriront un fondement théorique solide afin de tester l’hypothèse de recherche de cette thèse, selon laquelle *l’adoption de formes plurielles de gouvernance, dans le cadre de stratégies de qualité axées sur l’utilisation du lait local, permet la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal*. En d’autres termes, nous nous proposons de vérifier si des stratégies de qualité portant sur l’origine locale de la matière première – couplées avec des modes de gouvernance spécifiques – garantissent la viabilité des chaînes de valeurs considérées dans leur ensemble.

Le reste de la thèse s’articule autour de sept chapitres. Dans le Chapitre I, nous expliquerons en détail les facteurs à la base des tensions entre demande et offre en produits laitiers, tels qu’ils ont été évoqués ci-dessus. L’objet d’analyse sera ensuite défini et décrit à l’aide des outils conceptuels offerts par la théorie de la gouvernance des CGV (Chapitre II). Nous délimiterons et caractériserons deux chaînes de valeur – celle du lait en poudre et celle du lait local – qui se distinguent par des formes de coordination spécifiques. Le Chapitre III proposera une revue de la littérature sur l’ECT, mettant en évidence l’utilité de mobiliser cette théorie pour analyser les transactions qui ont lieu dans le secteur laitier industriel sénégalais. Le même chapitre offrira en outre un aperçu des questions de recherche et de l’hypothèse qui constituent le fil rouge de la

thèse et qui appelleront l'enchaînement des chapitres suivants. Après avoir exposé la méthode de collecte des données, il présentera enfin une illustration graphique du cadre conceptuel mobilisé. Dans le Chapitre IV, seront identifiées et décrites les stratégies de qualité mises en place par les laiteries, afin d'appréhender leur positionnement à l'égard de la collecte du lait local. L'analyse se concentrera ensuite sur les transactions entre laiteries et fournisseurs de lait (Chapitre V), étant donné que ces transactions sont les plus critiques pour l'obtention de la qualité escomptée. Elles seront analysées selon les variables proposées par l'ECT et par la théorie de la gouvernance des CGV, en vue d'expliquer les raisons qui induisent les laiteries à mettre en place des moyens de gouvernance spécifiques dans le cadre de leur stratégie de qualité. Nous montrerons en outre quel est l'effet de ces moyens de gouvernance sur l'état de vulnérabilité des populations d'éleveurs. Ensuite, nous nous intéresserons à la stratégie d'approvisionnement des laiteries considérée dans sa globalité, cherchant à repérer les modes de gouvernance qui assurent la viabilité des transformateurs de lait local (Chapitre VI). Pour ce faire, nous proposerons une typologie de la gouvernance que nous aurons construite en nous appuyant à la fois sur les outils conceptuels mobilisés et sur les spécificités du terrain de notre recherche. Cette typologie nous aidera à tirer des conclusions quant à la viabilité des laiteries. Enfin, les Conclusions générales présenteront nos résultats concernant la viabilité des chaînes de valeur étudiées, mettront en lumière la contribution scientifique de la thèse et proposeront des pistes de recherche futures à partir des limites de cette étude.



## **Chapitre I – L'arbitrage entre lait local et lait en poudre dans le cadre de l'approvisionnement des populations urbaines**

---



La question laitière est un thème socialement sensible au Sénégal, à cause des tensions entre demande et offre en produits laitiers. Du côté de la demande en produits laitiers, celle-ci augmente sur le plan quantitatif et évolue sur le plan qualitatif. En effet, la croissance démographique fait que, malgré une consommation *per capita* stagnante, la consommation totale nationale de produits laitiers ne cesse d'augmenter depuis les années 1960 (FAO, 2015). Dans le même temps, le phénomène d'urbanisation contribue à l'émergence de nouvelles classes de consommateurs et habitudes de consommation (Ndoye, 2001). En effet, les consommateurs urbains introduisent dans leur quotidien des styles de consommation « exotiques » – tels que le café au lait au matin – qui sont satisfaits essentiellement par les importations. Ils ont en outre des exigences strictes sur le plan de la standardisation et de la sécurité sanitaire des produits (Broutin et al., 2006 ; Bastard et al., 2014). Néanmoins, ces mêmes consommateurs ont moyennement un faible pouvoir d'achat, qui s'avère très contraignant notamment pour ce qui concerne la fréquence de consommation des produits laitiers (*id.*). Face à ces exigences de consommation des populations urbaines, les pouvoirs publics ont toujours adopté un comportement condescendant et ont de ce fait facilité les importations, minimisant les barrières à l'entrée et intervenant, le cas échéant, pour maintenir les prix à la baisse. Par exemple, en 2013, lors de la hausse des prix des denrées de base, le gouvernement sénégalais a fixé un prix plafond pour le lait réengraissé en matière végétale, qui est consommé par une grande partie de la population urbaine.

Du côté de l'offre, la part du lait local qui est commercialisée est faible. En effet, la commercialisation ne représente qu'une destination parmi plusieurs utilisations possibles de la production laitière (Corniaux, 2005) et l'autoconsommation occupe une place prédominante (Dia, 2013). La production laitière locale est issue essentiellement des exploitations extensives et semi-intensives situées en milieu rural. Ces élevages sont, surtout dans certaines zones, très distants les uns des autres, ce qui fait que l'offre en lait est atomisée. En outre, ils exploitent principalement des races bovines locales, qui sont de faibles productrices de lait, et sont soumis à d'amples variations saisonnières quant à la production laitière. Néanmoins, force est de constater que le cheptel national est très important (3,4 millions de bovins, 5,6 millions d'ovins et 5,1 millions de caprin – Lo, 2015) et qu'environ 454 000 ménages sénégalais s'adonnent à l'élevage (RGPHAE, 2014). Ceci contribue considérablement à la réduction de la vulnérabilité des

populations d'éleveurs (Corniaux et al., 2009), notamment lorsque des débouchés commerciaux sont disponibles pour la vente des produits animaux.

Convaincus du faible potentiel productif du cheptel national, les pouvoirs publics montrent, déjà depuis l'époque coloniale, un certain désintérêt pour la production laitière locale. Les initiatives de collecte et transformation du lait local sont sporadiques et en général inefficaces. Ce n'est que dans les années 1990, à cause en partie de la dévaluation du franc CFA qui accroît la compétitivité des produits locaux face aux importations, que le lait local reçoit une plus grande attention. Ce regain d'intérêt est encouragé également par les acteurs du développement, qui promeuvent la mise en place de petites unités de transformation du lait local dans les villes secondaires. Aujourd'hui, on peut identifier sur le territoire national une cinquantaine de « minilaiteries ». Ces unités de transformation font face, dans une mesure variable, à des problèmes concernant à la fois l'amont (volatilité de l'offre) et l'aval (saturation du marché et concurrence du lait en poudre) – problèmes qui peuvent miner leur viabilité économique.

Dans le reste de ce chapitre, nous allons développer plus en détail les facteurs qui déterminent les tensions entre demande et offre en produits laitiers au Sénégal. Les considérations qui suivent concernent le Sénégal, mais elles s'adaptent aussi bien à toute l'Afrique de l'Ouest (voir, à ce propos, Corniaux et al., 2014). D'abord, sont décrites les évolutions du côté de la demande, expliquant l'augmentation des importations de lait en poudre (section 1). Ensuite, le point de vue des producteurs locaux est présenté afin de montrer la nécessité d'investir et de développer la chaîne locale (section 2). Nous allons enfin évoquer des initiatives de développement déjà mises en œuvre dans le domaine, nous focalisant sur le rôle crucial que les minilaiteries jouent en tant que trait d'union entre les consommateurs et les producteurs (section 3).

## **1. Une demande croissante en produits laitiers dans les zones urbaines, satisfaite essentiellement par les importations**

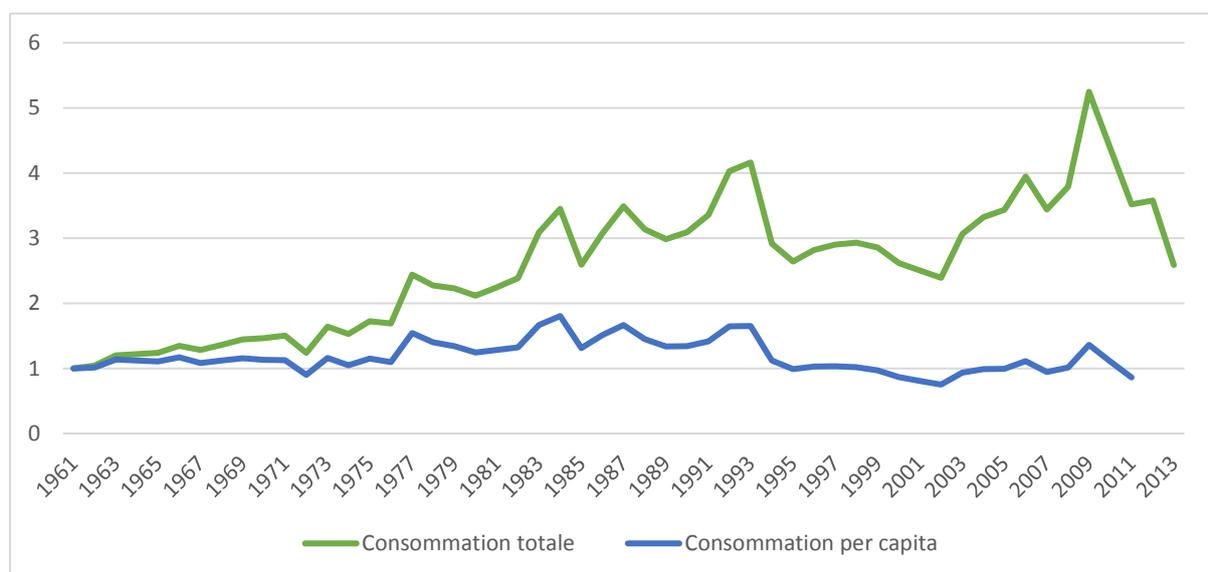
À Dakar, ainsi que dans les autres capitales ouest-africaines, la demande en produits agroalimentaires est en croissance. Les populations urbaines développent aussi de nouvelles exigences en termes qualitatifs, attribuant une importance centrale aux questions d'hygiène. Néanmoins, le pouvoir d'achat de ces populations est très faible et une grande partie des

ménages vit sous le seuil de pauvreté. Ces constats, qui valent pour l'ensemble des produits agroalimentaires, s'appliquent en particulier aux produits laitiers, éminemment périssables en conditions sahéniennes. Dès lors, l'enjeu pour les pouvoirs publics et pour les entreprises laitières est d'approvisionner les villes en produits laitiers en quantité, sûrs sur le plan sanitaire et à bas coût.

### 1.1. La croissance démographique entraîne l'augmentation de la demande

Au Sénégal, comme en général en Afrique de l'Ouest, la consommation de produits laitiers augmente depuis les années 1960. La consommation actuelle est 4 à 5 fois supérieure à celle de la période post-indépendance. Cette augmentation de la demande est soutenue à la fois par une plus importante production locale et par la hausse des importations, qui concernent surtout le lait en poudre. Néanmoins, si on regarde la consommation par habitant, on voit que celle-ci subit des variations annuelles importantes mais est tendanciellement en légère baisse<sup>1</sup> (Figure 1).

Figure 1 – Variation de la consommation de produits laitiers au Sénégal (1961-2013 – base : année 1961 = 1). Production totale de laits (vache, chamelle, chèvre, brebis) + importations (sauf beurre)



Source : FAO, 2015

<sup>1</sup> Ces données sont tout de même à prendre avec précaution.

Ce décalage s'explique par la croissance démographique, qui a eu lieu avec un taux annuel de 3,1% sur la période 2001-2015 (Banque Mondiale, 2015). Si on suppose que ce taux sera maintenu constant dans l'avenir, la population nationale doublera en deux décennies ! Il est évident qu'un problème « quantitatif » d'approvisionnement en produits laitiers se pose face à une telle dynamique démographique.

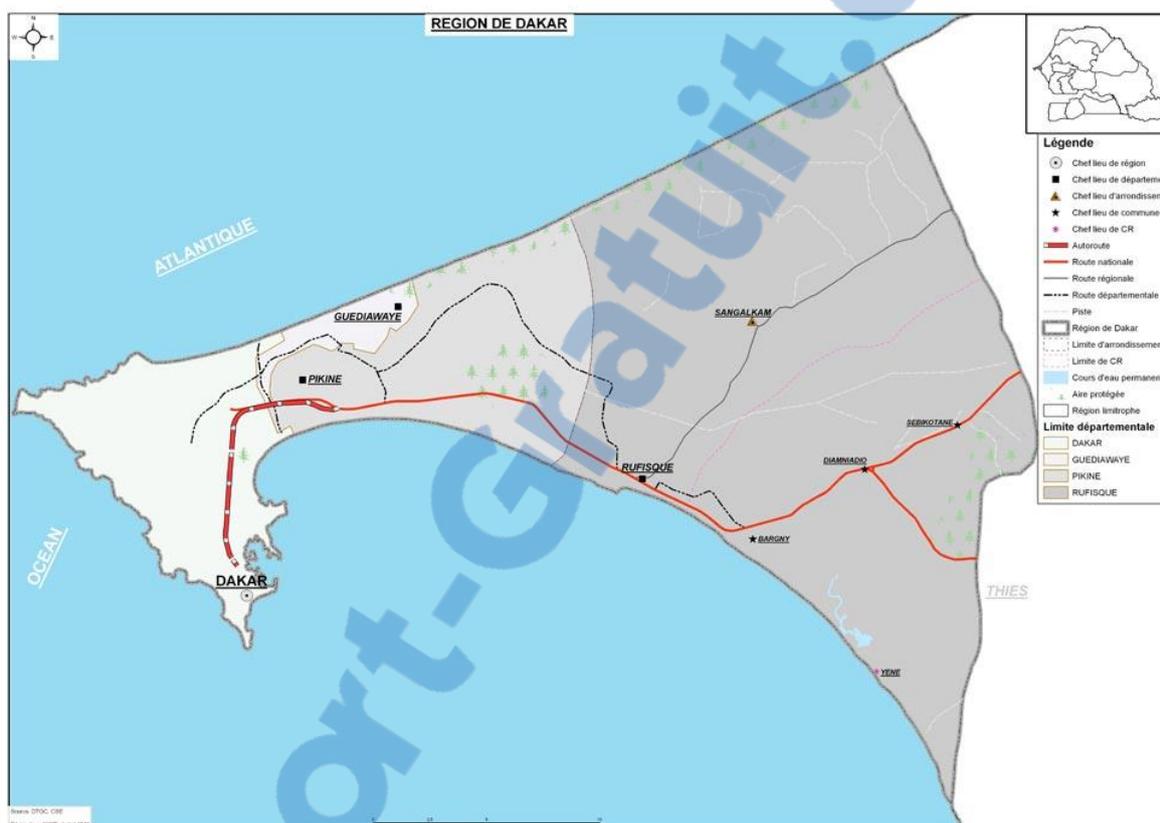
### 1.2. *L'urbanisation à la base des changements des habitudes alimentaires*

Le phénomène d'urbanisation concerne tous les pays d'Afrique Subsaharienne et le Sénégal ne fait pas exception. Sur la période 2002-2013, le taux d'accroissement annuel moyen de la population a été de 3,5% pour les zones urbaines, contre 1,7% pour les zones rurales (RGPHAE, 2014). Les principales villes sénégalaises s'étendent et élargissent leurs frontières, intégrant des territoires qui étaient auparavant considérés comme ruraux. Dans la ville de Dakar, notamment, les limites de l'espace urbain sont de plus en plus repoussées et aujourd'hui coïncident à peu près avec les frontières de la région (cf. Figure 2), comptant plus de 3 millions d'habitants (*id.*).

L'urbanisation rapide du territoire sénégalais contribue à l'émergence de deux autres phénomènes. Premièrement, l'élargissement des villes provoque l'éloignement progressif des bassins de production. L'avancée de la ville fait que les terres disponibles pour l'agriculture et l'élevage sont repoussées de plus en plus loin des centres urbains. Or, ces mêmes terres sont cruciales dans l'approvisionnement de la ville en produits agroalimentaires. C'est pourquoi les difficultés d'approvisionnement en produits frais des centres urbains très peuplés s'aggravent. Deuxièmement, l'urbanisation s'accompagne de profonds changements dans les habitudes alimentaires de la population (Ndoye, 2001). Les ménages urbains montrent une tendance à adopter des styles alimentaires « exotiques » : le café au lait pour le petit déjeuner, la consommation de yaourts, l'utilisation de fromages pour la préparation des plats... Ils engendrent donc une demande croissante en produits laitiers qui n'étaient auparavant que des produits de niche, consommés par les expatriés européens et par les Sénégalais ayant vécu à l'étranger. La demande de ces « nouveaux » produits est aujourd'hui « démocratisée », concernant de manière transversale toutes les couches de la population urbaine, qui ne se différencient que par la fréquence de consommation (Broutin et al., 2006 ; Bastard et al., 2014). Les changements des habitudes alimentaires ne concernent pas seulement les types de produits, mais également les exigences qualitatives. Les consommateurs deviennent de plus en

plus stricts sur la sécurité sanitaire des produits, plus spécifiquement sur les conditions de production, transformation et conservation et sur le type d'emballage utilisé. Par conséquent, l'enjeu d'approvisionner les villes en produits laitiers sûrs sur le plan sanitaire se pose.

Figure 2 – Carte administrative de la région de Dakar



### 1.3. Des populations au faible pouvoir d'achat

Des exigences en produits laitiers accrues en quantité et en qualité s'accompagnent d'un autre constat : le faible pouvoir d'achat de la population. Avec un chômage galopant et répandu surtout dans les zones urbaines, les produits laitiers représentent en règle générale une préoccupation mineure pour les ménages sénégalais, dont une importante source de calories est représentée par les céréales (riz, mil, maïs...). La crise alimentaire mondiale de 2007-2008 a exacerbé et dévoilé le problème dans toute sa gravité. Au Sénégal, la hausse des prix des principales denrées alimentaires a mené à des affrontements entre la police et les habitants de Dakar, qui manifestaient contre leurs conditions de vie précaires. Dès lors, dans l'avenir, l'approvisionnement en produits agroalimentaires ne doit pas seulement s'accroître en

quantité, mais doit également pouvoir garantir son accessibilité à une population au faible pouvoir d’achat. Le problème du prix des produits laitiers s’impose.

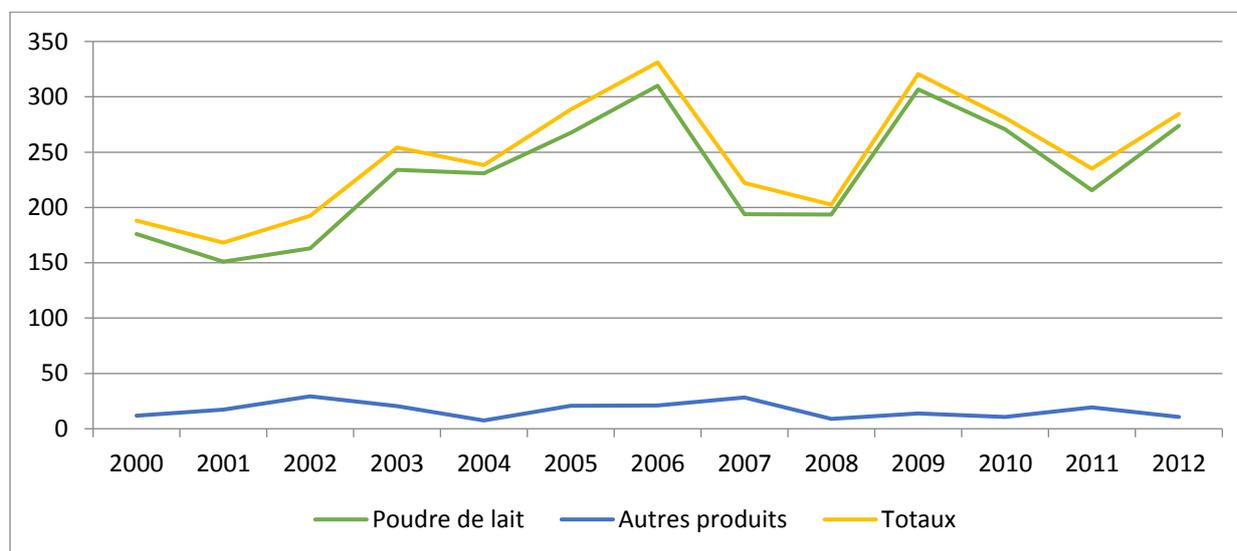
#### *1.4. L’importation de lait en poudre pour satisfaire la demande*

Dans ce qui précède, nous avons montré que la question de l’approvisionnement des villes en produits laitiers abondants, sûrs sur le plan sanitaire et à bas coût est centrale dans le discours sur le développement du secteur laitier. Ce constat est valable pour les centres urbains sénégalais, ainsi que pour ceux de l’Afrique de l’Ouest en général. Cette question de l’approvisionnement représentait déjà une préoccupation majeure pour l’administration coloniale française dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, lorsqu’il s’agissait de couvrir la demande en produits laitiers de l’élite d’expatriés français (Vatin, 1996 ; Pinaud, 2014, 2016). En effet, les administrateurs coloniaux ne se fiaient pas à la production laitière locale pour la satisfaction des exigences des consommateurs étrangers, ayant constaté la faible performance productive des races bovines locales et la saisonnalité de la production. D’après eux, il importait de pallier provisoirement l’offre insuffisante par des importations de produits finis, comme le beurre et le lait condensé, mais aussi de lait en poudre, destiné à être transformé sur place. Déjà dans les années qui précèdent la décolonisation, on trouvait à Dakar deux petites laiteries qui fabriquaient des produits laitiers (yaourts, crème fraîche, petits-suisses, demi-sel) à partir de lait en poudre importé (Vatin, 1996 p. 130).

Aujourd’hui le lait en poudre est partie intégrante du paysage industriel et des modes de consommation des Sénégalais. Il est le deuxième produit alimentaire le plus importé au Sénégal après le riz, avec une facture qui s’élève à 28 milliards de francs CFA en 2014 (Lo, 2015 p. 1). Celle qui pour l’administration coloniale représentait une solution provisoire à la saisonnalité de l’offre locale est finalement devenue une caractéristique structurelle du secteur laitier. Depuis l’indépendance, les importations de lait en poudre augmentent. Notamment depuis 2003, elles ont atteint un niveau très élevé, en conséquence de l’augmentation progressive de la demande, malgré une chute sur la période 2007-2008 due à la hausse du prix du lait sur le marché international (Figure 3). Les données du Ministère de l’Élevage et des Productions Animales révèlent que l’importation de lait en poudre dépasse en quantité la production nationale de lait

frais : en 2012, la première concerne 274 millions de litres (équivalents lait – soit 36 000 tonnes de poudre), alors que la deuxième s'élève à 202 millions (MEPA, 2013)<sup>2</sup>.

Figure 3 – Tendances de l'importation de produits laitiers sur la période 2000-2012 (en millions d'équivalents litres de lait frais)



Source : MEPA, 2013

### 1.5. L'émergence des unités de transformation de lait en poudre

Environ la moitié du lait en poudre importé est absorbé par le secteur industriel. En effet, depuis deux décennies, de nouvelles unités de transformation du lait en poudre sont mises en place dans la région de Dakar. Il s'agit d'un type d'acteurs qui n'a fait l'objet que de peu d'études (Ndiaye, 2002 ; Desmoulin, 2006 ; Broutin et al., 2007 ; Dia, 2009 ; Pinaud, 2014 ; Napoléone et al., 2015), le phénomène étant assez récent. Ces unités industrielles ont des capacités de transformation fort différentes les unes des autres, pouvant varier entre quelques tonnes à plus d'un millier de tonnes de lait par mois. Elles peuvent être consacrées à deux types d'activité : la transformation de la poudre de lait en produits laitiers finis (lait liquide, yaourts, lait concentré, fromage blanc, etc.) et/ou le réensachage de la poudre en conditionnements inférieurs. L'emplacement dans la région de Dakar permet à ces entreprises d'avoir un accès facile, d'une part au très vaste marché de consommation de la capitale, d'autre part au point d'entrée de la

<sup>2</sup> Les données concernant les importations de lait en poudre sont néanmoins à revoir à la hausse, du moment qu'une partie de ces importations échappent au contrôle étatique passant par des voies informelles. L'un des industriels interviewés affirme qu'en 2013 les importations de lait en poudre ont atteint les 49 000 tonnes et ont concerné notamment du lait réengraissé en matière végétale (*fat-filled milk powder*, FFMP – 85%), contre un faible pourcentage de lait entier (*whole milk powder*, WMP, 15%).

matière première, c'est-à-dire le port (c'est en effet dans la zone jouxtant le port que plusieurs laiteries se sont installées)<sup>3</sup>.

La recherche et les acteurs du développement se partagent entre deux courants de pensée au sujet de l'importation de la poudre de lait. Selon le premier courant, le lait en poudre serait « catastrophique du point de vue de l'élevage indigène [... sur lequel il aurait] un effet délétère » (Vatin, 1996 p. 140). Cette vision est partagée surtout par les ONG, telles que *Sos Faim*, selon lesquelles les multinationales laitières chercheraient à « anéantir » les producteurs locaux (Sos Faim, 2016). Le deuxième courant souligne au contraire les complémentarités entre lait local et lait en poudre dans l'industrialisation laitière ouest-africaine. L'approvisionnement mixte serait une solution praticable et économiquement intéressante pour les entrepreneurs laitiers, représentant une alternative à l'approvisionnement exclusif en lait local, qui paraît hors de portée à court et moyen termes (Corniaux et al., 2012). En outre, le lait en poudre, ne nécessitant pas une chaîne du froid et pouvant être conditionné en micro-doses – en réponse au fractionnement du pouvoir d'achat des Sénégalais – desservirait un marché qui ne peut être atteint par le lait frais (Broutin et al., 2015). C'est pourquoi les deux produits seraient complémentaires plutôt que concurrentiels du point de vue de la consommation.

### 1.6. Une taxation favorable aux importations de lait en poudre

À l'égard des importations de lait en poudre, les pouvoirs publics ouest-africains ont toujours adopté un comportement ambigu. Si leur discours dénonce les importations et le déséquilibre des balances commerciales nationales qui en découle, dans la pratique ils sont contraints par les exigences de consommation des populations urbaines et facilitent de ce fait les importations. L'évolution du Tarif Extérieur Commun (TEC) de l'UEMOA en est une démonstration flagrante.

Le TEC a été mis en place en 2000 dans l'objectif d'harmoniser et baisser les tarifs douaniers des pays de l'UEMOA, en réponse aux engagements pris vis-à-vis de l'OMC. La protection tarifaire, qui prévoit cinq catégories de produits et cinq bandes de taxation correspondantes, est conçue « en cascade » (Duteurtre et Corniaux, 2013), c'est-à-dire que les droits de douane sont élevés,

---

<sup>3</sup> Nous verrons plus loin que d'autres unités laitières transformant du lait en poudre se sont installées dans les autres régions du pays. Néanmoins, ces laiteries ont été à l'origine mises en place dans l'objectif de collecter et transformer du lait produit localement et n'ont que par la suite eu recours à la poudre de lait pour pallier les problèmes liés à la saisonnalité du lait local.

par exemple, pour les biens de consommation finales et bas pour les matières premières de base. Le Tableau 1 montre les bandes tarifaires du TEC qui sont appliquées aux produits laitiers dans l'espace UEMOA. Le lait en poudre jouit d'un niveau de taxation faible, en vue d'encourager l'industrialisation du secteur de la transformation laitière. La 5<sup>e</sup> bande « produits sensibles » a été introduite lors de la 12<sup>e</sup> réunion du Comité conjoint de gestion du TEC (réunissant UEMOA et CEDEAO – Duteurtre et Corniaux, 2013 p. 45) comme résultat du plaidoyer effectué par les industriels ouest-africains, dont ceux sénégalais, visant justement à protéger certaines industries naissantes.

Tableau 1 – Droits de douane appliqués aux produits laitiers dans le cadre du TEC (version du 15 décembre 2012)

Catégories	TEC	Produits
Biens sociaux essentiels	0%	
Biens de première nécessité, matières premières de base, biens d'équipement, intrants spécifiques	5%	Lait en poudre, babeurre en poudre, lactosérum, huile de beurre
Intrants et produits intermédiaires	10%	
Biens de consommation finale	20%	Lait liquide, beurre, fromage
Produits sensibles	35%	Yaourts

Source : Duteurtre et Corniaux, 2013 p. 45

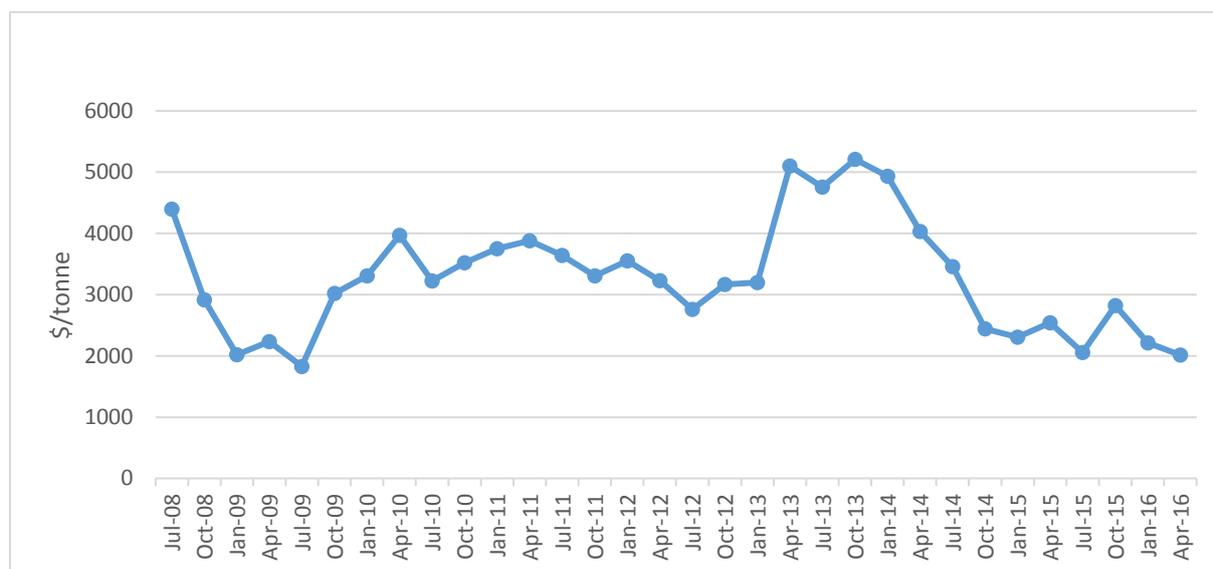
### 1.7. Le prix du lait en poudre et l'abolition des quotas UE

Sur le marché international, le prix du lait en poudre, aussi bien que celui d'un grand nombre de denrées de base, est extrêmement variable (cf. Figure 4). À la suite de la flambée des prix agricoles de 2007-2008, il a connu une tendance à la hausse, demeurant, de la fin de 2008 jusqu'à la moitié de 2013, à un niveau très élevé pouvant dépasser les 5 000 \$/tonne<sup>4</sup>. Il s'agit aussi d'une conséquence de l'accroissement de la demande chinoise. Cette hausse a provoqué une période de désarroi et réorganisation chez les acteurs de la chaîne du lait en poudre. Le lait entier étant devenu trop cher, les transformateurs ouest-africains se sont tournés vers le lait réengraissé en matière végétale, qui est un « sous-produit » résultant du processus d'écémage effectué pour obtenir des produits à forte valeur calorique (crèmes) destinés aux pays au revenu

<sup>4</sup> Ces données font référence au lait en poudre entier (*whole milk powder – WMP*). Il n'a malheureusement pas été possible de repérer des données relatives à l'évolution du prix du lait en poudre réengraissé.

élevé<sup>5</sup>. Le lait réengraissé est par conséquent très abondant sur le marché international et beaucoup plus accessible en termes de prix. Néanmoins, après 2008, son prix a aussi subi une phase de hausse exceptionnelle, ce qui a induit le gouvernement sénégalais à établir, en automne 2013, une mesure de contrôle interdisant la vente au détail d'un sac de lait réengraissé de 25 kg à un prix supérieur à 65 000 francs CFA (équivalents à environ 100 €). Depuis le début de 2014, le prix de la poudre de lait montre une tendance à la baisse, qui le situe aujourd'hui à un niveau très bas (autour de 2 000 \$/tonne). Cette baisse est due à la concomitance de trois facteurs : i) l'arrêt des importations de la Chine, qui s'était assurée auparavant un stock trop abondant qu'elle ne parvenait pas à épuiser ; ii) l'embargo de la Russie suite à la crise ukrainienne ; et iii) l'abolition des quotas laitiers en Europe. Ce dernier facteur est celui qui, vraisemblablement, va surtout influencer la dynamique des importations de produits laitiers en Afrique de l'Ouest pour les prochaines années.

Figure 4 – Évolution du prix du lait en poudre entier (\$/tonne – prix moyen pondéré pour toutes les transactions)



Source : [www.globaldairytrade.info](http://www.globaldairytrade.info)

L'abandon des quotas laitiers de l'UE, qui a eu lieu le 1<sup>er</sup> avril 2015, causera très probablement une importante augmentation de l'offre mondiale en lait en poudre et, par conséquent, la baisse de son prix. Le régime des quotas laitiers avait été mis en place en 1984 dans le cadre de

<sup>5</sup> Un important producteur de lait réengraissé est *Glanbia*, une entreprise laitière irlandaise qui est le principal fournisseur de crème de *Baileys*.

la Politique Agricole Commune (PAC) de l'UE, dans l'objectif de limiter la production laitière excédentaire et de contrer la baisse tendancielle du prix des produits laitiers. Suivant les orientations de l'OMC, les quotas laitiers ont été abolis en 2015 et les pays européens sont maintenant libres de dépasser ceux qui autrefois étaient leurs seuils maximaux. Les entreprises laitières européennes sont en train de s'équiper pour accroître leur production<sup>6</sup>. Le marché européen de produits laitiers étant saturé, voire en déclin (IDELE et CNIEL, 2016a ; b), elles se tournent vers les marchés émergents, tel le marché ouest-africain<sup>7</sup>. Bien qu'il soit difficile de prévoir l'évolution du prix du lait pour les prochaines années, la hausse de la production en Europe devrait entraîner une augmentation de la compétitivité de la poudre face à la production locale en Afrique de l'Ouest. Cela amène à s'interroger sur l'impact potentiel de l'abolition des quotas laitiers sur le développement de la filière locale, qui se trouverait face à une concurrence de plus en plus rude. Se posent également des questions liées à la salubrité du lait en poudre rengraissé en matière grasse végétale, moins goûteuse que la matière grasse animale et qui peut contenir de l'huile de palme, actuellement controversée.

### Encadré 1 – Les acteurs de la transformation du lait en poudre



D. Dia, 2005

#### Cantines

Les cantines sont des points de vente de lait caillé reconstitué à partir de la poudre de lait. La méthode de préparation est très simple : la poudre de lait est mélangée à de l'eau à température ambiante et ensuiteensemencée avec du lait caillé de la veille ou des ferments en comprimé. Les bassines servent de contenant pour le caillage et la vente du lait. Le personnel employé dans les cantines est très réduit et limité le plus souvent à une seule personne (Dia, 2009). En

2005, à Dakar, le nombre de cantines est estimé à 6 000 (Infoconseil et Paoa, 2006 p. 45).

<sup>6</sup> Par exemple, selon les affirmations d'un de ses cadres, *Glanbia* avait déjà en 2014 l'intention de tripler sa production à l'exportation en 3-4 ans, grâce à la mise en place d'une nouvelle unité de transformation avec une capacité de production de lait en poudre de 7 tonnes/heure.

<sup>7</sup> Une employée de *Farmel*, entreprise laitière hollandaise, affirme par exemple que l'intention de l'entreprise est d'installer une propre unité de transformation pour produire du lait en poudre rengraissé à exporter vers l'Afrique de l'Ouest, du moment que le marché européen n'offre plus de débouchés.

### Femmes revendeuses

Les femmes revendeuses produisent, à leur domicile, du lait caillé et des crèmes glacées à partir de la poudre de lait, par des procédés de transformation égaux à ceux des cantines. Elles peuvent vendre leurs produits à leur domicile, dans les marchés ou le long des routes.



A. Ndiaye, 2006



D. Dia, 2005

### Vendeurs ambulants

Des vendeurs ambulants sillonnent les quartiers de Dakar et des villes principales. Ils sont équipés de quelques bassines et d'un chariot et proposent du lait reconstitué accompagné le plus souvent de céréales, sucre et glaçons (Dia, 2009).

### Minilaiteries

Les minilaiteries sont des unités de transformation aux capacités très variables (de 50 à 3 000 litres par jour). Elles sont installées sur tout le territoire national. La plupart d'entre elles proposent des produits obtenus à partir d'un mélange de lait local et poudre de lait. Les procédés de transformation prévoient une phase de chauffage ou pasteurisation du lait et la mise des produits en emballages hermétiques. Le produit le plus souvent proposé par les minilaiteries (que nous traiterons plus en détail dans la section 3 dans ce chapitre) est le lait caillé ou yaourt à boire.



S. Ferrari, 2014



S. Ferrari, 2014

### Industriels

Par le terme « industriels », nous faisons référence, dans cet encadré, aux entreprises transformant plus de 10 000 litres de lait par jour. Les laiteries industrielles se situent dans la quasi-totalité des cas dans la région de Dakar. Elles transforment généralement du lait en poudre, bien que deux unités (*La Laiterie du Berger* et *Kirène*) s'approvisionnent également en lait local. Les industriels, ensemble avec les minilaiteries, font l'objet de cette thèse, étant définis comme des unités de transformation industrielle. En effet, malgré des capacités de production très variables, les deux catégories d'acteurs partagent les mêmes procédés de transformation (pour une définition plus précise, voir section 3.1 en page 95, Chapitre II).

## 2. L'offre locale en lait : des élevages vulnérables et des coûts de transaction élevés

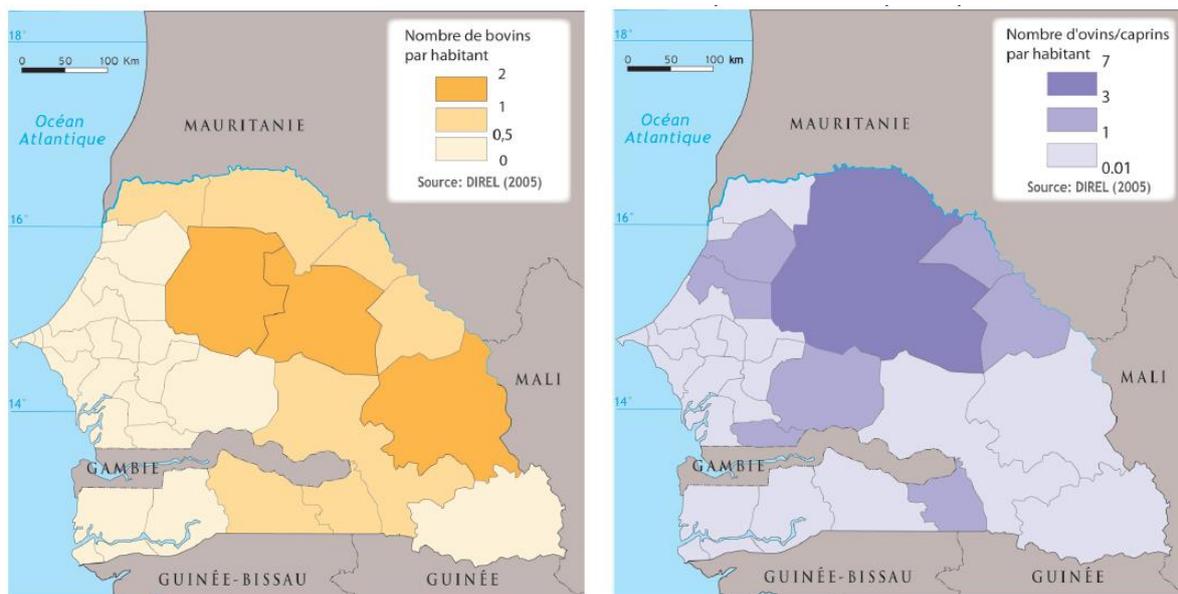
Dans cette section, nous allons nous focaliser sur l'offre locale en lait. Après avoir donné un aperçu de la situation de l'élevage sénégalais dans un environnement incertain, nous passons en revue les initiatives de collecte du lait local et les politiques publiques mises en œuvre.

### 2.1. *Le poids de l'élevage dans l'économie sénégalaise*

Au Sénégal, l'élevage est une activité omniprésente quelles que soient les régions et les ethnies. Il est pratiqué par 454 000 ménages, soit plus de 4 millions de personnes, et contribue à hauteur de 4,2% à la formation du PIB national (RGPHAE, 2014). Si communément on l'associe à la zone sylvo-pastorale au nord du pays, où il représente l'activité dominante, et notamment à l'ethnie peule, l'élevage fait partie du quotidien de toutes les cultures qui composent la riche mosaïque sénégalaise : peuls, wolofs, sérères, diolas, sarakolés... Selon les différentes zones géographiques, l'élevage a tissé des liens spécifiques avec l'agriculture, laquelle jouit des bénéfices découlant de certaines pratiques agricoles, comme la culture attelée ou l'utilisation de la fumure animale, et de la fonction d'épargne sur pied assurée par le bétail. En même temps, l'élevage bénéficie des avantages apportés par l'agriculture, notamment des résidus de culture valorisés en tant qu'aliment de bétail (Cesaro et al., 2010).

Le cheptel national est très important et diversifié (Figure 5). En 2012, il comptait, selon les statistiques nationales, 3,4 millions de bovins, 5,6 millions d'ovins et 5,1 millions de caprin (Lo, 2015). La région du Ferlo (nord du Sénégal) est celle où le cheptel revêt un rôle plus important par rapport aux autres régions. Au Ferlo c'est le bétail qui conditionne prioritairement le rythme de vie des ménages et leurs déplacements. Selon la saison et la disponibilité d'eau et pâturages, les troupeaux transhument du Nord vers le Sud/Sud-Est du pays, conduits par les bergers et éventuellement par leurs familles.

Figure 5 – Nombre de bovins (à gauche) et d’ovins/caprins (à droite) par habitant et par département



Source : Cesaro et al., 2010

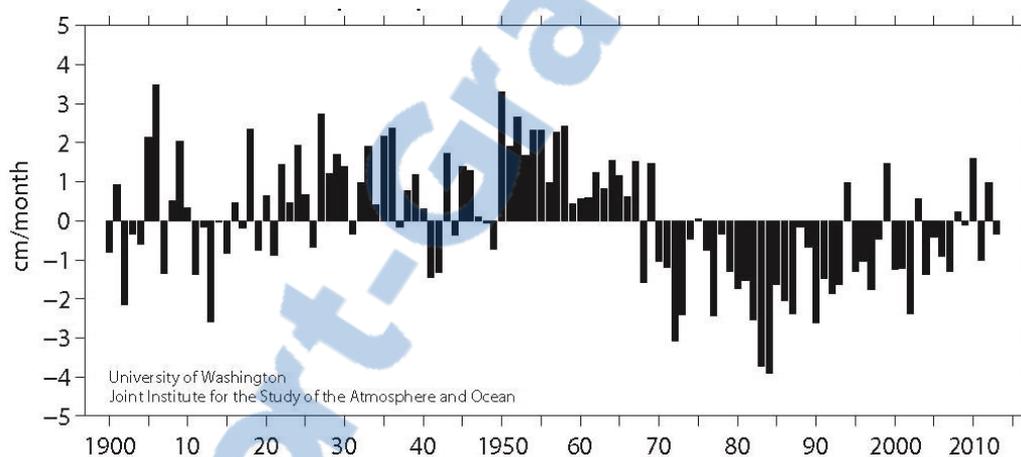
## 2.2. Les stratégies d’adaptation des éleveurs dans un contexte de vulnérabilité accrue

Pendant les années de sécheresse, la transhumance du bétail concerne un plus grand nombre d’animaux et des distances géographiques plus importantes que lors des années ordinaires. Or, depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, on assiste à une longue phase de diminution des précipitations et de récurrence de sécheresses qui touche tous les pays sahéliers, des îles du Cap Vert jusqu’à la Corne d’Afrique, et qui s’accompagne de l’avancée progressive du désert. Il s’agit d’une sécheresse exceptionnelle par sa durée, son étendue et ses dégâts, qui met à rude épreuve les populations intéressées. Les périodes les plus critiques ont été celle de 1968 à 1973 (appelée « la grande sécheresse ») et celle de 1980 à 1988. Depuis les années 1990, la sécheresse diminue d’intensité, mais l’évolution des précipitations est irrégulière et imprévisible d’une année à l’autre (Figure 6).

Le phénomène d’assèchement a des répercussions sur l’organisation des systèmes économiques ruraux, puisque les paysans restructurent les systèmes traditionnels sur la base des nouvelles conditions climatiques. Face aux difficultés de la soudure, les éleveurs cherchent à diversifier leurs sources de revenu à travers la vente de quelques têtes des troupeaux, des petits commerces ou la migration. Le choix parmi les différentes alternatives est fait par le chef de

famille lorsque de premiers signes annoncent à l'avance l'émergence de difficultés. La migration représente la solution extrême aux problèmes de soudure. Dans la plupart des cas, les plus jeunes sont envoyés en ville pour chercher un emploi saisonnier, dans un premier temps, et pour s'y établir définitivement si les difficultés économiques de la famille demeurent. Roquet (2008) constate que les années où les départs pour la migration saisonnière au Sénégal sont plus importants coïncident avec les années de sécheresse. Cela s'inscrit dans un contexte caractérisé par de fortes inégalités sociales et économiques entre les zones rurales et celles urbaines. Il suffit de penser que l'incidence de la pauvreté était en 2011 de 26,2% à Dakar, alors que dans les zones rurales était de 57,3% (FMI, 2013), soit plus du double !

Figure 6 – Évolution des précipitations au Sahel (1900-2013)



Moyennes de juin à octobre (latitude 20—10N ; longitude 20W—10E)

Source : JISAO, 2015

Les migrants gonflent les rangs des chômeurs et des indigents dans les zones urbaines, en exacerbant les problèmes liés à l'approvisionnement des villes en produits alimentaires et au faible pouvoir d'achat de la population (cf. sections 1.1 et 1.3 dans ce chapitre). Cela a pour conséquence, entre autres, le creusement du déficit de la balance commerciale agroalimentaire du Sénégal.

### 2.3. Le recours aux marchés par les populations d'éleveurs

Les éleveurs de l'Afrique sahélienne sont souvent qualifiés d'agents non économiques, dont le comportement ne pourrait s'interpréter à la lumière des préceptes de l'économie néoclassique puisque les logiques claniques et les relations personnelles auraient le dessus (Turner and

Williams, 2002 ; Vatin, 2008). Néanmoins, plusieurs études révèlent que les pratiques des éleveurs ne sont qu'apparemment irrationnelles et sont plutôt mues par des logiques économiques tout à fait rationnelles dans un environnement spécifique (Korbéogo, 2014). Ces études s'intéressent notamment aux sociétés pastorales, du fait de l'importance que l'élevage y revêt en tant qu'activité quasi exclusive (Wane et al., 2010 ; Alary et al., 2011 ; Korbéogo, 2014 ; Gautier et al., 2016). Toutefois, les mêmes conclusions peuvent être étendues à toutes les populations adonnées à l'élevage, y compris celles sédentaires pratiquant des systèmes agricoles mixtes (Upton, 2004 ; Corniaux et al., 2009).

Les recherches menées auprès des éleveurs montrent que ces derniers sont bien intégrés dans le commerce et savent interpréter et saisir les opportunités que le marché leur offre. Leur activité la plus rémunératrice est la vente d'animaux (bovins et petits ruminants), alors que la vente de produits laitiers occupe une place marginale et est directement liée au niveau de proximité des marchés et des routes (Wane et al., 2010). La raison à la base de ces activités commerciales est l'exigence de dégager des recettes qui couvrent les dépenses de consommation courante et celles engendrées par des événements imprévus ou exceptionnels (sécheresses, funérailles, baptêmes, mariages, etc.). Les éleveurs sont en outre capables de déceler les signes du marché et profiter des moments de hausse des prix des produits animaux (par exemple lors de la festivité musulmane Aïd-El-Kébir) pour accroître leurs échanges et recettes.

Un arbitrage entre les exigences de court terme et celles de moyen terme est constamment opéré, ce qui explique les choix des éleveurs concernant le nombre d'animaux vendus. En effet, malgré les insistance des services techniques qui plaident pour la commercialisation massive des troupeaux face à la demande croissante en viande, les éleveurs se gardent d'entrer dans une logique de « déstockage » régulier de leurs animaux qui pourrait mener à des conséquences désastreuses pour leur sécurité alimentaire. Étant donné l'environnement incertain et risqué dans lequel ils opèrent, les éleveurs adoptent une position prudente qui prend en compte à la fois les nécessités immédiates et les prévisions pour l'avenir. Ils tiennent à s'insérer dans le marché sans pour autant épuiser leurs ressources en bétail, qui deviennent fondamentales en période de crise (*id.*).

Dès lors, le bétail peut être appréhendé comme un « capital immobilisé », puisque « [it] has been produced but has not yet been used up [... and] should produce a return, in terms of increased income, or welfare, in the future » (Upton, 2004 p. 5). Il s'agit d'un capital qui engendre de très faibles coûts de transaction, parce que, une fois que la femelle a été acquise et fécondée, le troupeau s'accroît naturellement (*ibid.*). Les différents produits animaux peuvent être assimilés à différents types de capital (Wane et al., 2010) qui sont mobilisés dans des situations spécifiques : les bovins sont commercialisés notamment pour faire face aux crises céréalières et aux obligations familiales ; la vente de petits ruminants assure la couverture de dépenses moins importantes ; et le commerce de produits laitiers est effectué pour couvrir les charges de consommation courante. On voit ici que l'utilité et la valeur du bétail dépassent la seule fonction marchande (*id.* p. 18). En même temps, comme le soulignent Corniaux et al. (2009 p. 344), sa valeur ne se réduit pas au prestige familial qui résulte d'un grand troupeau – une idée, celle-ci, qu'on retrouve fréquemment dans la recherche et dans les rapports des techniciens. L'objectif réel de thésaurisation du bétail est plutôt celui de mettre sur pied « un moyen efficace de lutte contre les risques inhérents à la vie sahélienne » (*ibid.*).

En raison de la multifonctionnalité du bétail au sein des populations d'éleveurs, le monde de la recherche a des difficultés à saisir la contribution effective de l'élevage à l'économie des ménages ruraux. En effet, si on ne considère que les recettes monétaires dégagées par la vente de produits animaux, cette contribution est nettement sous-estimée (*id.*). Les analyses négligent souvent la valeur des produits animaux destinés à l'autoconsommation et qui sont fondamentaux pour la sécurité alimentaire des ménages. Elles ne prennent pas non plus en considération la contribution économique de la fumure, utilisée comme fertilisant et combustible pour la cuisine et pour le chauffage des habitations, de la traction animale, exploitée en agriculture et pour le transport, et du bétail en tant que capital immobilisé qui réduit, comme précisé plus haut, la vulnérabilité des éleveurs en période de crise (Alary et al., 2011).

Du fait des aspects non monétaires de la contribution de l'élevage à l'économie rurale, il est opportun de centrer l'attention sur le concept de vulnérabilité des sociétés d'éleveurs plutôt que sur celui de pauvreté monétaire (Wane et al., 2010). Or, les politiques nationales, soutenues par les recommandations des institutions internationales, ont toujours visé l'intensification et le

déstockage de l'élevage, dans le double objectif d'accroître le revenu des populations d'éleveurs et de satisfaire la demande croissante en viande (Ancey et Monas, 2012). Néanmoins, les mesures prises (campagnes de vaccination systématiques, installation de forages, aménagement des bas-fonds du fleuve Sénégal, intervention sur les prix du bétail et ses coûts de production, tentative d'organisation de la gestion des ressources naturelles – *id.* p. 776) n'ont pas eu l'effet escompté d'accroître le taux de commercialisation des animaux. Cela s'inscrit dans la stratégie de gestion des risques mise en place par les éleveurs, dans l'imaginaire desquels le mot « déstockage » évoque des périodes de famine. D'ailleurs, l'histoire coloniale avait déjà montré que, lorsque des campagnes de commercialisation forcée ont été mises en œuvre, cela a signifié la décimation des troupeaux et la perte par les populations pastorales de leurs moyens de subsistance (Vatin, 1996).

Dans un tel contexte, on voit à quel point l'élevage contribue à la réduction de la vulnérabilité des populations d'éleveurs, renforçant la capacité des ménages ruraux à reproduire leur système d'activité (Corniaux et al., 2009). Cela est d'autant plus vrai dans le cas des petits producteurs, des éleveurs sans terre et des femmes (Alary et al., 2011). Par exemple, Korbéogo (2014) constate que, chez les pasteurs peuls du Gourma (Burkina Faso), la propriété du bétail représente un moyen d'autonomisation pour ces catégories sociales dominées (femmes et cadets sociaux) qui ne disposeraient autrement d'aucun capital économique. Il faut néanmoins nuancer l'idée, très ancrée dans le discours développementaliste actuel, que le risque climatique soit la cause principale, voire exclusive, de la vulnérabilité des populations rurales (cf., par exemple, Thornton et Herrero, 2008). D'autres facteurs jouent un rôle aussi important que le climat dans l'aggravation de leur vulnérabilité, comme les politiques foncières qui limitent l'accès au pâturage et aux sources d'eau pour les éleveurs (Gautier et al., 2016). En sont un triste exemple les événements qui ont eu lieu ces dernières années à Fanaye, une communauté rurale au Nord du Sénégal, où la cession de 20 000 ha par les autorités locales à une multinationale produisant des biocarburants a provoqué, chez la population, une résistance acharnée qui s'est soldée par six décès (Bagnoli et al., 2015). Ces événements témoignent de la profonde dépendance des éleveurs à la terre et aux ressources naturelles.

L'accès au marché peut, sous certaines conditions, concourir à la réduction de la vulnérabilité des éleveurs. Gautier et al. (2016) ont par exemple montré que la plus grande intégration des

éleveurs maliens au marché les a encouragés à adopter des stratégies adaptatives de long terme pour faire face aux facteurs de vulnérabilité (variabilité climatique et restrictions d'accès à la terre). En même temps, des effets négatifs de l'accès au marché sur la vulnérabilité peuvent résulter lorsque l'intégration au commerce est stimulée sans tenir compte de la rationalité pratique des éleveurs (Korbéogo, 2014) : c'est par exemple le cas des campagnes de déstockage impulsées par le gouvernement au Sénégal que nous avons évoquées plus haut.

Sur la base de ce qui précède, il apparaît clairement qu'encourager les éleveurs sénégalais à accroître les quantités de bétail commercialisées pourrait se révéler délétère quant à leur vulnérabilité et entraîner des conséquences néfastes pour leur sécurité alimentaire. Par ailleurs, des études remettent en question l'existence d'une demande solvable en viande, contrairement à ce que les institutions publiques déclarent (Ancey et Monas, 2012). Or, une alternative à la vente de viande est le commerce de produits laitiers, qui, comme nous l'avons vu, permet de couvrir les dépenses quotidiennes des ménages ruraux.

#### 2.4. *La production laitière au Sénégal*

D'après Vatin (1996 p. 110), les produits laitiers ont représenté le premier instrument d'échange externe des Peuls. Le lait frais, du fait de son haut degré de périssabilité dans le climat tropical en l'absence de moyens de réfrigération, a toujours fait l'objet d'échanges rapides entre campements voisins. Le lait caillé, par contre, est un produit de plus longue conservation qui peut être stocké pendant plusieurs jours et écoulé lors des marchés hebdomadaires (*louma*) ou par vente itinérante. Un autre produit laitier de la tradition sénégalaise, l'huile de beurre, peut se conserver pendant plusieurs mois sans réfrigération et fait dès lors l'objet d'un commerce de longue distance – il était anciennement exporté vers l'Afrique du Nord. Il permet en outre de valoriser la production excédentaire de lait de la saison des pluies et d'en tirer profit en saison sèche, lorsque les recettes découlant de la vente de lait frais et caillé sont moindres. En revanche, il n'existe au Sénégal aucune tradition fromagère, contrairement à d'autres pays environnants (*id.*).

Néanmoins, la commercialisation ne représente au Sénégal qu'une destination parmi plusieurs utilisations possibles de la production laitière (Corniaux, 2005). L'alimentation du veau a souvent la priorité sur les autres usages, assurant la préservation et la prospérité du troupeau.

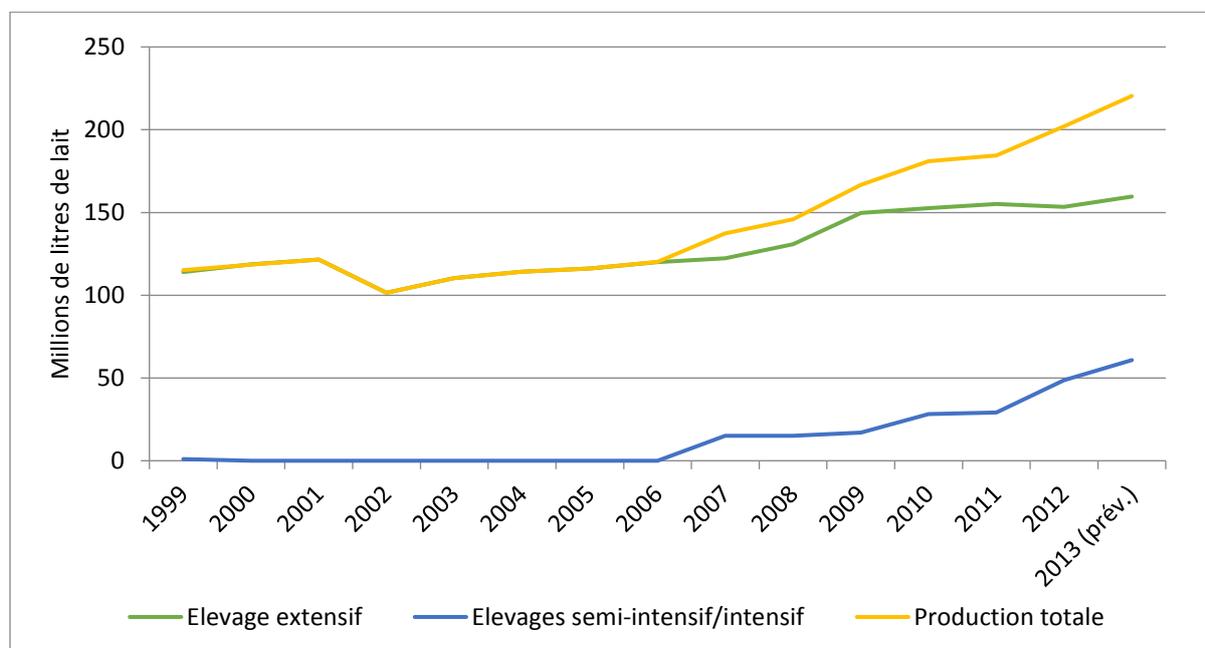
L'autoconsommation occupe aussi une place majeure dans ces arbitrages complexes : Dia (2013) estime qu'entre 30 et 80% du lait trait, selon les différentes zones, est destiné à l'alimentation de la famille et joue de ce fait un rôle primordial dans la sécurité alimentaire des ménages. Le lait est en outre destiné à entretenir les relations sociales entre familles, dans une logique de don et contre-don. Les échanges économiques, formels et informels, n'absorbent que la part résiduelle de la production laitière. Duteurtre (2007 p. 214) calcule que seulement le 7% du lait produit au Sénégal est absorbé par les unités de transformation.

Cette production laitière est issue essentiellement des exploitations extensives et semi-intensives situées en milieu rural et en moindre mesure de quelques fermes périurbaines intensives des environs de Dakar. La régularité de la production le long de l'année dépend du type de système d'élevage (Dia, 2013). Dans le système d'élevage pastoral (zone sylvopastorale – Ferlo), caractérisé par la faiblesse des précipitations, la production laitière se concentre en saison des pluies (de juillet à octobre) lorsque le pâturage est abondant. Dans le système d'élevage mixte agropastoral (centre et sud du pays), il est possible de produire du lait toute l'année grâce à l'utilisation de produits ou résidus agricoles pour l'alimentation du bétail : paille de riz, fane d'arachide, tiges de maïs, fourrage de niébé, graine de coton, tourteau de sésame et d'arachide. Dans le système d'élevage moderne (ceinture périurbaine de Dakar), la production laitière est assez régulière mais légèrement plus faible en saison des pluies, lorsque la température et l'humidité élevées affaiblissent la performance des races bovines exotiques (holsteins, jersiaises, montbéliardes...). Ce système d'élevage exploite pour l'alimentation des bovins des résidus des cultures maraîchères, des sous-produits agro-industriels et des cultures fourragères.

La production nationale de lait est estimée en volume à 202 millions de litres en 2012 (MEPA, 2013). Selon les sources étatiques, la période 1999-2013 a vu une augmentation de la production laitière de presque 100% (Figure 7). L'interprétation de ces chiffres requiert néanmoins une certaine prudence, puisque les évidences empiriques contribuent à les mettre en discussion, d'autant plus que cette production est assurée principalement par l'élevage extensif qui est peu enclin à améliorer aussi rapidement sa performance. Comme évoqué plus haut, la production locale est soumise à de fortes variations saisonnières. Relativement

régulière en saison de pluies, elle ralentit de façon importante en saison sèche, surtout dans la période entre février et juin.

Figure 7 – Tendence de la production laitière (élevage extensif et semi intensif/intensif) sur la période 1999-2013



Source : MEPA, 2013

Les coûts de production d'un litre de lait diffèrent largement selon le type d'exploitation. L'élevage extensif a des coûts de production quasi nuls, du fait de l'exploitation presque exclusive des ressources naturelles. L'élevage semi-intensif présente des coûts supérieurs mais fortement variables selon le régime d'alimentation complémentaire adopté, le niveau du suivi vétérinaire, etc. Dans ces deux systèmes, malgré les coûts de production plus ou moins négligeables, les revenus de l'activité laitière sont généralement très faibles : les races locales exploitées présentent une productivité laitière très faible (0,5 à 3 litres par jour par vache traite). Enfin, l'élevage intensif est soumis à des coûts de production élevés (le coût de revient d'un litre de lait s'élève à 450 francs CFA environ) mais jouit en même temps d'une plus grande productivité (15 à 25 litres par jour par vache laitière – Ferrari, 2013).

### 2.5. La faible compétitivité de la production laitière locale face aux importations

Les problèmes de compétitivité de la filière laitière locale ne se réduisent pas exclusivement à la concurrence des importations ni à des différences de prix. La question de la compétitivité prix n'est pas tranchée et est débattue entre ceux qui mettent en exergue les avantages en termes de prix du lait local (Desmoulin, 2006) et ceux qui, au contraire, soulignent la plus grande compétitivité du lait en poudre (Lo, 2015). En réalité, le prix du lait local varie considérablement en fonction de la région où il est produit et commercialisé. À Dakar le prix d'un litre de lait (cru ou caillé) est très élevé (500-700 F CFA), alors que dans les régions du Sud il est relativement bon marché (275-310 F CFA) et diminue davantage en saison des pluies. À Dahra Djolof, dans la zone sylvopastorale, en saison des pluies le lait est très abordable (environ 200 F CFA le litre), néanmoins en saison sèche il peut augmenter même de 100% (Dia, 2013). Si on évalue le prix d'un litre de lait reconstitué à partir de la poudre à hauteur de 342 F CFA<sup>8</sup>, on voit alors que dans certaines zones le lait local jouit d'une plus grande compétitivité prix face au lait en poudre.

Tableau 2 – Principaux prix du lait au Sénégal

Produit	Origine	Prix (F CFA)
Lait local	Région de Dakar	500-700
Lait local	Zone sylvo-pastorale	200-400
Lait local	Sud du Sénégal	275-310
Lait liquide obtenu à partir de poudre de lait*	Importé	342

\*Coefficient de conversion EL (Equivalent Lait) pour le lait en poudre : 7,7

Source : Dia, 2013 ; auteur

En outre, plusieurs études menées auprès des consommateurs sénégalais montrent que ces derniers préfèrent les produits obtenus à partir du lait local à ceux à base du lait en poudre (Tonongbé, 2005 ; Broutin et al., 2006 ; Desmoulin, 2006 ; Lo, 2015). Cette préférence est expliquée par le meilleur goût des produits locaux (plus crémeux et onctueux) et par leur caractère « naturel ». C'est pourquoi les consommateurs sont très attirés par des emballages évoquant des situations « traditionnelles », comme celle d'une femme peule en train de traire

<sup>8</sup> Ce prix a été estimé à partir du prix maximal d'un sac de 25 kg de lait en poudre réengraissé, à savoir 65 000 F CFA, tel qu'il avait été fixé en 2013 par le gouvernement. Si on admet que 25 kg de lait en poudre équivalent à environ 190 litres de lait liquide (coefficient de conversion Equivalent Lait : 7,7), alors un litre de lait liquide obtenu à partir de la poudre de lait coûtera 342 F CFA.

une vache au milieu d'une prairie. Profitant de ces évolutions de la demande, quelques multinationales laitières, qui sont engagées dans des stratégies de communication centrées sur la responsabilité sociale, visent de ce fait à promouvoir la collecte du lait local. En est un exemple *Danone* qui, à travers son fond de financement *Danone Communities*, soutient et accompagne une laiterie sénégalaise, *La Laiterie du Berger*, dans la collecte du lait produit dans la zone pastorale au nord du pays (Corniaux et al., 2014).

Dès lors, les problèmes de compétitivité de la filière locale sont à rechercher dans d'autres facteurs d'origine « interne » (Dieye et al., 2005), qui jouent un rôle prépondérant dans la faiblesse de la performance de cette filière. Ces facteurs sont à la base des problèmes de compétitivité hors-prix du lait local pour ce qui concerne certains aspects tels que la disponibilité et l'hygiène des produits. Cela est mis en évidence par les consommateurs, qui se disent disposés à consommer de plus grandes quantités de lait local si celui-ci était régulièrement disponible toute l'année et si de meilleures garanties d'hygiène étaient offertes (Tonongbé, 2005 ; Desmoulin, 2006).

#### 2.5.1. *Les coûts de transaction élevés pèsent sur la compétitivité du lait local*

La faible compétitivité du lait local réside dans le niveau élevé des coûts de transaction associés à ce produit. Si son prix ne diffère pas énormément de celui du lait en poudre, il est important de souligner que dans le prix de ce dernier ont déjà été inclus les coûts de production, transformation, de commercialisation, de transport, etc. Il est dès lors très peu coûteux de s'approvisionner auprès d'un revendeur local, puisque cette dernière transaction est facilitée par toutes les transactions qui ont eu lieu en amont. Par contre, lorsqu'on estime le prix du lait local, on ne considère que les coûts de production. Or, les coûts des transactions qui ont lieu après la production peuvent même quintupler le prix du lait à la consommation (Cesaro et al., 2010).

Les caractéristiques des élevages qu'on rencontre au Sénégal engendrent des coûts de transaction élevés. Pour ce qui concerne les systèmes pastoral et agropastoral, l'offre est atomisée, notamment en zone sylvopastorale où les campements de producteurs sont très distants les uns des autres. Dans le reste du pays les villages sont moins épars, mais la connexion entre eux est entravée en saison des pluies lorsque les routes deviennent impraticables. La

production laitière des races bovines locales est extrêmement faible (0,5-3 litres de lait par vache par jour) et étalée sur une courte durée, la durée de lactation ne dépassant pas les six mois<sup>9</sup>. Le lait issu de ces élevages a un caractère saisonnier : abondant en saison des pluies, quasi-absent du marché en saison sèche. Cette saisonnalité est accentuée auprès de ces élevages où le recours aux compléments pour l'alimentation du bétail n'est pas pratiqué. La collecte du lait local devient donc coûteuse à cause des difficultés de transport et des risques liés à la variabilité de la production.

Quant à l'élevage intensif, l'offre laitière est plus géographiquement concentrée, la plupart des producteurs se situant dans la zone des Niayes<sup>10</sup>. Néanmoins, plusieurs facteurs en réduisent la compétitivité. D'abord, le prix de revient d'un litre de lait est maintenu à la hausse par l'adoption de mauvaises pratiques zootechniques (Bâ Diao et al., 2006) : le non-respect des normes et recommandations alimentaires, le maintien d'animaux improductifs, un intervalle entre vêlages trop long, un âge moyen tardif au premier vêlage, etc. De plus, les races bovines exploitées ne sont pas adaptées au climat tropical, d'où une performance laitière amoindrie. La compétitivité hors-prix de cet élevage est également défaillante sous certains aspects, notamment à cause du manque d'une véritable volonté d'investir et d'accroître la production laitière. En effet, l'objectif visé par les propriétaires des fermes intensives n'est pas forcément la recherche de gains économiques, mais avant tout la simple possession du bétail en tant que moyen de perpétuer la tradition pastorale familiale. C'est aussi à cause de cela que ces fermes accusent souvent une faible (voire inexistante) expertise en marketing et techniques de commercialisation, ce qui les empêche d'écouler régulièrement et durablement leur production.

L'éloignement des bassins de consommation par rapport à ceux de production représente une contrainte majeure à la commercialisation du lait local. Les villes rassemblent en effet une vaste partie de l'ensemble des consommateurs de produits laitiers. Or, les zones de production laitière sont très éloignées des centres urbains et de plus en plus repoussées par l'urbanisation rapide et la pression foncière qui en résulte (Dia, 2009). La distance est aggravée par les

---

<sup>9</sup> La performance laitière est légèrement meilleure chez les vaches N'Dama, élevées au sud du Sénégal, par rapport aux vaches Gobra qui sont répandues surtout au nord et au centre.

<sup>10</sup> Les Niayes sont une zone géographique du nord-ouest du Sénégal, allant de Dakar à Saint-Louis, constituée de dunes et de dépressions propices aux cultures maraîchères.

carences en infrastructures de transport et par le manque d'une chaîne de froid consolidée qui pourrait assurer l'acheminement du lait dans des conditions d'hygiène et sécurité sanitaire.

À ces facteurs, il faut ajouter aussi la fonction sociale que le lait assure au sein des ménages ruraux. Les éleveurs ne sont pas forcément des producteurs laitiers (Vatin, 1996). Comme on a vu plus haut, le bétail joue une importante fonction d'assurance contre les risques et sa préservation représente la principale priorité pour les éleveurs, bien avant la production laitière. En outre, la production et la vente du lait sont régies par de délicats équilibres au sein des familles d'éleveurs, notamment pour ce qui concerne les rapports de genre et inter-générationnels. Corniaux (2008) a par exemple étudié la complexité organisationnelle de la gestion du lait trait dans la zone du delta du fleuve Sénégal. L'auteur met en évidence les différents niveaux décisionnels concernés par la gestion du lait, à savoir celui du berger qui arbitre entre l'alimentation des veaux et la production laitière et celui des collectrices (les femmes de la concession) qui décident individuellement du partage du lait entre plusieurs usages (autoconsommation, don, commercialisation). À cause de cette complexité, il n'est pas possible d'assimiler la concession à une exploitation laitière unitaire où la gestion du lait serait centralisée par le chef de famille. Ce dernier n'a en effet aucun pouvoir décisionnel sur l'administration des recettes ni sur les dépenses liées à la production de lait. C'est là que les politiques visant le développement de la production laitière échouent, lorsqu'elles ne prennent pas en compte cette complexité organisationnelle et choisissent comme interlocuteurs privilégiés les chefs des concessions (*id.*).

### 2.5.2. Suffit-il d'une politique protectionniste pour relancer la compétitivité du lait local ?

Lors de la hausse des prix en 2007-2008, deux groupes d'acteurs du secteur laitier sénégalais se sont affrontés pour avancer des revendications (Dia et al., 2008). D'une part, les importateurs de poudre et les consommateurs plaidaient pour la levée des barrières tarifaires pour contrecarrer la hausse des prix du lait en poudre. D'autre part, les acteurs impliqués dans la production locale entendaient profiter de cette hausse pour relancer la filière. Le gouvernement a répondu à ces revendications de manière ambiguë, suivant simultanément deux logiques contradictoires. Tout en réduisant la taxation sur les importations et fixant des barèmes de prix plafond, il a élaboré un programme national de relance de la filière laitière axé sur l'intensification de la production (cf. section 2.6). En cette occasion, les fermes intensives de la

zone des Niayes ont tiré profit de l'augmentation du prix du lait en poudre, puisque les consommateurs dakarois se sont rabattus sur le lait local. Elles ont en même temps lancé une nouvelle dynamique organisationnelle par la création de l'*Association Nationale pour l'Intensification de la Production Laitière* (ANIPL), dont l'objectif est de faire reconnaître les problèmes qui touchent les éleveurs intensifs, comme l'approvisionnement en intrants, la fiscalité, le foncier, etc. (*id.*). Par contre, les éleveurs extensifs des régions n'ont pas pu profiter de cette dynamique à cause de leur situation d'enclavement.

Cette phase de hausse des prix du lait en poudre n'a donc pas eu l'effet d'accroître durablement la compétitivité du lait local, ce qui nous mène à nous interroger sur la nature des effets d'une politique protectionniste sur la filière locale. S'appuyant sur une analyse économétrique, Lo (2015) estime qu'une hausse des prix à la consommation du lait en poudre pourrait réduire durablement les importations au profit du lait local. Diarra (2009) montre également que, pour inciter les unités de transformation à substituer le lait en poudre par du lait local, l'État devrait mettre en place une taxe douanière à l'importation de 133%. Il existe toutefois plusieurs obstacles à une telle politique protectionniste. Premièrement, le Sénégal est membre de la CEDEAO et n'est donc pas totalement autonome dans la définition de ses politiques commerciales. Deuxièmement, une telle stratégie se révélerait très impopulaire chez les consommateurs, qui protesteraient contre l'augmentation du prix du lait et induiraient le gouvernement à faire marche arrière. Troisièmement, le lien entre politique commerciale et développement interne n'est pas direct. Des facteurs institutionnels, socio-économiques, politiques, culturels et géographiques interviennent lorsqu'on cherche à stimuler une dynamique positive à partir du protectionnisme. Par conséquent, il n'est pas du tout évident qu'un niveau de taxation élevé à l'importation induirait le développement de l'élevage local, surtout du système extensif qui est le plus vulnérable.

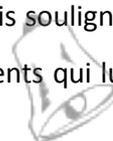
En conclusion, une politique protectionniste ne représente pas la solution – du moins, pas la *seule* – aux problèmes de compétitivité de la filière locale. Il est important qu'il y ait une vraie volonté politique d'encourager la production locale par la maîtrise de la disponibilité fourragère, par la création de centres de collecte dans les zones les plus enclavées, par l'amélioration des infrastructures routières qui relient les bassins de production avec ceux de consommation. Évidemment, de telles mesures sont très coûteuses pour l'État et devraient être accompagnées

de la conception de sources de financement publiques. Diarra (*id.*) teste par exemple la faisabilité de la combinaison d'une politique tarifaire et d'une politique de subvention aux centres de collecte. Il en conclut qu'un niveau de taxe de 15% et une subvention à hauteur de 90% permettraient, d'une part, d'induire les transformateurs à utiliser du lait local et, d'autre part, de financer les dépenses de l'État à partir des recettes fiscales. En outre, le faible niveau de taxation des importations n'aurait pas d'importantes répercussions sur la consommation.

#### 2.6. *Le positionnement des pouvoirs publics à l'égard de la production laitière locale : aperçu historique*

Nous avons montré plus haut que l'époque coloniale fut marquée par le désintérêt pour la production laitière locale, les administrateurs et techniciens coloniaux étant convaincus que les races bovines locales ne présentaient aucun potentiel productif (Vatin, 1996). Ce rejet de l'élevage laitier au Sénégal va se poursuivre même après la décolonisation : l'idée dominante est que l'alimentation du veau doit être privilégiée au détriment de la commercialisation du lait, dans l'optique d'assurer la survie du troupeau et la sécurité alimentaire des ménages. Cette négligence de la dimension laitière dans le cadre des projets d'élevage est « sans doute l'une des causes fondamentales du retard en termes de sécurisation de la production et de la commercialisation des produits laitiers » (Dia, 2009 p. 56).

Pendant les années 1980 et 1990, l'ajustement structurel imposé par le FMI et la BM engendre le désengagement de l'État, le démantèlement des dispositifs d'encadrement du monde rural et l'encouragement des initiatives privées. La *Nouvelle politique agricole*, d'abord en 1984, le *Programme d'ajustement structurel du secteur agricole (PASA)*, ensuite en 1995, et la *Lettre politique de développement de l'élevage (LPDE)*, en dernier en 1999, sont élaborés pour mettre en œuvre les engagements pris vis-à-vis des institutions internationales. Dans ces documents, l'État se propose d'impulser la croissance des productions animales pour contribuer à la sécurité alimentaire de la population, l'amélioration des revenus des producteurs en élevage, la lutte contre la pauvreté et la préservation des ressources naturelles. C'est de cette époque que date l'apparition de la plupart des fermes laitières intensives de la région de Dakar, qui, gérées par des privés et exploitant des races exotiques performantes, sont censées accroître la production laitière locale en vue de réduire les importations de lait. Il faut toutefois souligner que l'élevage n'est pas une priorité pour les pouvoirs publics et que les investissements qui lui sont accordés



ne représentent que 2% de ceux affectés au secteur agricole entier en moyenne annuelle (*id.* p. 62).

En 2008, suite à la flambée des prix des denrées alimentaires, dont le lait en poudre, plusieurs pays de l'UEMOA se lancent dans des programmes de promotion des filières agricoles locales (Duteurtre et Corniaux, 2013). Au Sénégal, cela se traduit par la *Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance* (GOANA), inaugurée par le président Wade et visant l'autosuffisance alimentaire du pays. Dans le cadre de l'élevage, ce programme mise sur l'augmentation de la productivité des élevages locaux et sur la collecte du lait, à travers l'insémination artificielle, la distribution de matériel de collecte et la constitution d'organisations professionnelles et inter-professionnelles (Dia, 2013).

Depuis l'indépendance, la succession des programmes politiques, reflétant des discours et orientations souvent divergents les uns des autres, a eu l'effet de désorienter le monde rural (Dia, 2009 p. 63). Les politiques sont souvent très brèves et mal expliquées aux bénéficiaires, qui ne parviennent pas à les assimiler et peuvent même les déformer selon leurs propres logiques. Le métissage des races bovines par insémination artificielle, par exemple, s'est révélé un mécanisme coûteux qui n'a pas mené *in fine* aux résultats escomptés, les éleveurs n'ayant pas été accompagnés dans les phases de préparation de l'insémination et de suivi des vaches métisses – phases cruciales pour la réussite du programme. On est malheureusement amené à reconnaître que, comme le dénonce Corniaux (2003 p. 53), ces programmes « ne sont que le reflet de politiques volontaristes qui traduisent dans les faits [... le] pouvoir régalién [de l'État] ».

### 2.7. Des tentatives échouées de collecte du lait local

Malgré le sentiment de « désenchantement » des pouvoirs publics à l'égard de la production laitière, on a assisté, après la décolonisation, à quelques initiatives de collecte et transformation « industrielle » du lait local. La première usine a été installée à Saint-Louis (nord du Sénégal) et a démarré son activité en 1968, commercialisant ses produits sous la marque *Ucolait*. Sa construction avait été financée par le gouvernement sénégalais et par la FAO et l'UNICEF. Ces deux institutions internationales soutenaient en outre le fonctionnement de l'usine, grâce à la fourniture gratuite ou bon marché de lait en poudre et huile de beurre. Il s'agissait d'une stratégie provisoire puisque l'objectif du projet était de parvenir à un approvisionnement

exclusif en lait local. Le lait était payé 40 F CFA le litre au producteur et collecté par quatre véhicules le long des axes routiers menant à la ville. L'usine a été fermée quelques années plus tard, suite à plusieurs problèmes de fonctionnement (mauvaises conditions de transformation, méfiance des consommateurs de Dakar vis-à-vis de la marque, haut taux d'invendus, détournement de produits...). Néanmoins, son expérience ne peut être considérée uniquement comme un échec : en effet, premièrement, la quantité de lait collecté n'était pas négligeable et, deuxièmement, les points de collecte étaient devenus de petits centres économiques où se rassemblaient des vendeurs et acheteurs de plusieurs produits (pain, poisson, riz, huile... – Vatin, 1996 pp. 141–146).

Deux autres initiatives de collecte du lait local ont vu le jour dans la zone des Niayes, la bande côtière au climat tempéré allant de Dakar à Saint-Louis. Contrairement à *Ucolait*, ces deux projets visaient l'intégration de la filière laitière de la production à la distribution, passant par la transformation. C'est ainsi que deux fermes laitières intensives, exploitant des races bovines exotiques, ont été mises en place : l'une en 1977, gérée par l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA) ; l'autre, *Soca*, en 1988, financée par des investisseurs sénégalais, danois et finlandais. Les deux fermes ont malheureusement connu des difficultés et ont cessé leurs activités dans les années 1990 (*id.* pp. 136–137 ; Broutin et al., 2000).

Une autre initiative a été celle qui a peut-être joui de la plus grande célébrité : l'entreprise tentée par Nestlé. La multinationale suisse avait, en 1991, établi un réseau de collecte de lait frais autour de Dahra Djolof (Nord-ouest du Sénégal), à travers la mise en place de centres de refroidissement placés à la sortie des chefs-lieux de communauté rurale et implantés en bordure des axes routiers. Le lait, livré par les producteurs dans les centres de collecte, était acheminé à Dakar et transformé en lait concentré conditionné en pots (Vatin, 1996). Il s'agissait d'une stratégie d'image de Nestlé très publicisée par les chaînes télévisées nationales et internationales. Dans les faits, les quantités collectées localement étaient très modestes (50 à 150 000 litres par campagne de collecte) et ne représentaient que 3 à 5 % de l'approvisionnement de l'usine (Bâ Diao et Ndiaye, 1999). En outre, la transformation de ce lait frais en lait concentré démontrait la faible volonté de valoriser un produit qui se prête facilement à d'autres usages de « haut de gamme » (crème fraîche, fromage...). Cette expérience s'est toutefois avérée un échec, du fait de la difficulté à régulariser les

approvisionnements, tant en qualité qu'en quantité. Le lait n'était collecté qu'en saison humide et son prix était source de fortes tensions entre la firme et les producteurs. En 2002, Nestlé a revendu ses centres de refroidissement à des institutions et à des privés, a fermé l'usine de Dakar et s'est installée au Ghana. Depuis lors, les quantités collectées par les centres n'ont cessé de diminuer : 200 000 litres en 2003, 50 000 en 2004 et seulement 10 000 en 2005 (Cesaro et al., 2010). Un projet du Ministère de l'Élevage est actuellement en voie de formulation, visant la réhabilitation de ces centres de collecte pour approvisionner Dakar en lait frais.

### *2.8. Les projets en cours de collecte du lait local*

Plusieurs projets qui concernent, directement ou indirectement, la collecte du lait local sont aujourd'hui en cours au Sénégal. Les financements proviennent du budget de l'État du Sénégal ainsi que de la coopération internationale bilatérale et multilatérale. Ces projets visent le développement de la filière laitière locale, à travers un appui offert sur plusieurs fronts aux producteurs (amélioration génétique, santé animale, accès au crédit...), aux transformateurs (formation professionnelle, équipement...) et à la coordination entre ces deux catégories d'acteurs. Le Tableau 3 illustre synthétiquement les projets actuellement en cours, tels qu'inventoriés par Dia (2013).

## **3. L'essor des minilaiteries dans les villes secondaires**

Dans les années 1990, on assiste dans l'univers des théories du développement à la remise en cause des modèles du développement linéaires (dont le principal représentant est F. W. W. Rostow), selon lesquels le chemin à suivre pour atteindre le développement dans les pays du Sud est le même que celui que les pays du Nord ont parcouru pour parvenir à leur niveau de bien-être économique actuel. D'autres approches s'imposent au sein de la communauté scientifique ainsi que dans les institutions de développement. Ces approches, qui se définissent comme « post-développementalistes », remettent en question les modèles « occidentalo-centrés » et prônent la spécificité de l'économie des pays du Sud. L'idée principale est que le développement doit être réconcilié avec les milieux socio-culturels concernés et avec la valorisation des savoirs locaux (Rist, 1996).

Tableau 3 – *Projet actuellement en cours concernant la collecte du lait local*

Projet	Organisme(s) impliqué(s)	Objectif(s)	Zone(s) d'intervention
<b>Projet d'appui à la transformation et à la valorisation du lait local au Sénégal (PROLAIT)</b>	GRET, ENDA GRAF	Développer la filière lait local, améliorer les revenus des transformateurs et des éleveurs qui les approvisionnent, contribuer à un accroissement de la consommation des populations	Régions de Dakar, Fatick, Kaolack, Kolda, Louga, Matam, Saint-Louis et Tambacounda
<b>Projet lait d'Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)</b>	AVSF	Améliorer le service de proximité en santé animale, soutenir l'intensification de l'intégration agriculture/élevage par la formation et la démonstration pratique, favoriser la dynamisation et le renforcement des filières de production animale, appuyer l'organisation de la profession d'éleveur, supporter la valorisation et la gestion durable des ressources naturelles	Régions de Kolda, Sédhiou et Matam
<b>Projet régional de gestion durable du bétail ruminant endémique (PROGEBE)</b>	État sénégalais, BAD	Préserver et renforcer les caractéristiques génétiques du bétail endémique, accroître sa productivité et sa commercialisation dans un environnement physique et institutionnel favorable	Régions Sud et Sud-Est
<b>Projet de développement de l'élevage et de structuration de la filière laitière dans le département de Dagana</b>	AFD, CFSI, Fondation de France, IFPRI, Principauté de Monaco, Région Midi Pyrénées	Améliorer la sécurité alimentaire des éleveurs de la Région de Saint-Louis en augmentant leurs revenus issus de la vente du lait et de la viande	Région de Saint-Louis
<b>Projet d'appui à l'amélioration durable de la productivité et de la compétitivité des filières laitières bovines en Afrique de l'Ouest et du Centre (AMPROLAIT)</b>	État sénégalais, CORAF, UE	Améliorer la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et du Centre par l'amélioration durable de la productivité et de la compétitivité des filières laitières	Régions de Kaolack et Kolda

Source : Dia, 2013

C'est dans ce contexte que, au Sénégal, les ambitions d'industrialisation à grande échelle du secteur laitier cèdent la place à la promotion d'un modèle alternatif, résumé par le slogan « *small is beautiful* » (Corniaux et al., 2005). Dès le début des années 1990, les projets de développement se focalisent sur la mise en place de petites unités de collecte et transformation du lait local, censées être efficaces dans la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Ce virage est

encouragé par la dévaluation du franc CFA en 1994, qui fait soudainement hausser la compétitivité prix du lait local face aux importations. Ces petites unités, appelées « minilaiteries », apparaissent un peu partout en Afrique de l'Ouest, mais surtout au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso et au Niger (Corniaux et al., 2014).

### 3.1. Qu'est-ce qu'une minilaiterie ?

Le terme « minilaiterie » est utilisé couramment pour désigner des réalités très différentes les unes des autres. D'instinct, on se figure un petit atelier artisanal avec un équipement très modeste dans un paysage bucolique. En réalité, ce terme fait référence à un ensemble hétérogène d'entreprises comprenant de petites unités industrielles, des unités de transformation artisanales urbaines et d'autres rurales. Cette diversité, exacerbée par l'étendue géographique de la présence des minilaiteries, se retrouve dans leurs capacités de transformation (de 50 à 3 000 litres par jour), l'offre en produits, les modes d'approvisionnement, le niveau d'équipement... C'est pourquoi la définition et l'usage du terme « minilaiterie » varient selon les auteurs et les régions.

Nous reportons ici la récente définition de minilaiterie que Corniaux et al. (*id.*) proposent. Selon les auteurs, une minilaiterie est avant tout un intermédiaire entre des producteurs et des revendeurs. Donc elle dispose à la fois d'un réseau d'approvisionnement et d'un autre de distribution. La vente directe aux consommateurs, si effectuée, ne représente pas son principal canal d'écoulement. En outre, une minilaiterie transforme, au moins en partie, du lait local. Même lorsqu'elle utilise en grande quantité du lait en poudre, sa vocation originelle est la valorisation du lait produit localement. Aussi, une minilaiterie n'est pas à confondre avec un simple centre de collecte, parce que le lait qu'elle achète aux producteurs subit au moins un processus de pasteurisation. Enfin, l'ambition initiale d'une minilaiterie n'est pas la transformation à grande échelle typique d'une industrie (plus de 10 000 litres par jours), mais plutôt la collecte et la vente de quelques centaines de litres de lait au maximum. L'équipement de démarrage d'une minilaiterie est modeste, elle ne dispose pas au préalable d'un *business plan* et n'a pas, au moins au début, l'autorisation de l'État pour s'installer et commercialiser ses produits<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Il est à souligner que cette définition exclut la plus grande minilaiterie du Sénégal, *La Laiterie du Berger*, qui a bénéficié au démarrage d'un soutien important de la part de *Danone* et disposait donc d'un équipement

### 3.2. Caractéristiques des minilaiteries au Sénégal

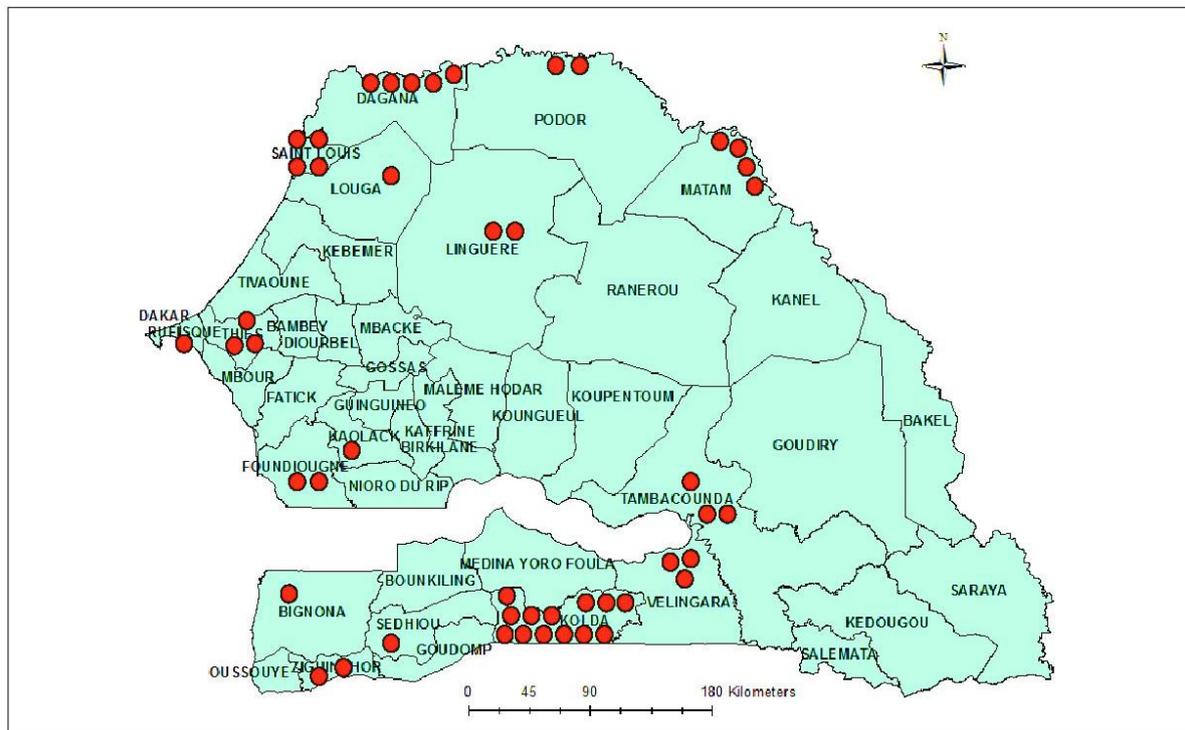
On peut retrouver des minilaiteries sur quasiment tout le territoire sénégalais. Corniaux et al. (*id.*) en recensent 69, dont 48 en activité en 2012 (cf. Figure 8), même si ce recensement n'est probablement pas exhaustif (*id.* p. 38). Elles sont toutes implantées dans des villes secondaires. Les capacités de transformation varient considérablement d'une minilaiterie à l'autre, pouvant aller de 20 à 1 000 litres de lait par jour (Infoconseil et Paoa, 2006 ; Broutin et al., 2007). Leur « cheval de bataille » est le lait caillé (sucré et non sucré), qui est également le produit le plus apprécié par les consommateurs sénégalais (cf. Encadré 3 en page 181), mais d'autres produits sont aussi proposés : lait pasteurisé, yaourts en pot, huile de beurre et, en moindre mesure, fromages. Ces produits sont identifiés par les consommateurs surtout par les emballages (sachets thermosoudés, gobelets étiquetés...), qui confèrent à ces mêmes produits une image de qualité et de « modernité ». L'origine locale de la matière première n'est pas toujours valorisée : sur plusieurs emballages utilisés par des minilaiteries, sont par exemple représentées des vaches de race Holstein.

Le niveau d'équipement des minilaiteries est généralement modeste : des marmites en inox, un ou plusieurs réchauds à gaz, une machine thermosoudeuse, un réfrigérateur et une glacière (Broutin et al., 2007). Les techniques de transformation utilisées sont également simples et souvent apprises sur le tas. Le lait cru est chauffé dans des marmites et puis refroidi, mais les transformateurs ne respectent pas toujours les températures nécessaires pour que la pasteurisation réussisse. Le lait caillé est généralement obtenu par ensemencement avec du lait caillé de la veille, plus rarement avec des ferments lactiques. Il est ensuite mis dans des sachets en plastique, le plus souvent à la main, qui sont soudés grâce à la machine thermosoudeuse. Certains gérants de minilaiteries ont reçu et reçoivent des formations sur les techniques de transformation et les pratiques d'hygiène de la part d'instituts étatiques comme l'ITA ou d'ONG (Infoconseil et Paoa, 2006). En outre, un guide de bonnes pratiques d'hygiène a été élaboré sous la coordination du GRET (Broutin et al., 2005) pour doter les acteurs de la filière d'un outil de connaissance qui leur permette de maîtriser les risques sanitaires liés à la manipulation du lait.

---

industriel et d'un *business plan* bien défini. Néanmoins, ses capacités de transformation (8 000 litres par jour en 2015) ne permettent pas de l'assimiler à une industrie.

Figure 8 – Localisation des minilaiteries au Sénégal en 2012



Source : élaboration de l'auteur à partir des données de Corniaux et al., 2014

Le réseau d'approvisionnement des minilaiteries s'étend dans un rayon de 20 à 30 km (Broutin et al., 2007). La collecte est effectuée par les producteurs eux-mêmes ou par des collecteurs en vélo ou en mobylette. Le prix d'achat du lait cru est fixe sur l'année (même s'il peut subir de légères variations selon la saison) et valable pour tous les fournisseurs, qui peuvent demander que le paiement soit effectué selon une fréquence quotidienne ou mensuelle (Dieye, 2003). Les contrats entre fournisseurs et laiteries reposent sur des accords verbaux selon lesquels les producteurs s'engagent à approvisionner de façon assez régulière la laiterie, qui à son tour leur assure un revenu constant et éventuellement d'autres services complémentaires.

Les produits des minilaiteries sont commercialisés à travers un réseau de boutiques et supérettes de la zone ou directement aux consommateurs. Ils sont rarement vendus en dehors de la ville et ils n'atteignent quasiment jamais le marché de la capitale (Broutin et al., 2007). L'étendue limitée du réseau de commercialisation est due en partie au manque d'une chaîne de froid qui permette d'acheminer les produits sur de longues distances, mais également à la difficulté des laiteries d'obtenir l'autorisation étatique à la vente.

### 3.3. *Le lien avec les programmes d'appui au développement de la production laitière*

La mise en place des minilaiteries est souvent liée aux projets de développement de la filière laitière (cf. section 2.8 dans ce chapitre), qui se proposent de renforcer la productivité des élevages et impliquent de ce fait la stabilisation des débouchés pour les éleveurs bénéficiaires. Le développement des ceintures laitières qui apparaissent autour des villes secondaires est ainsi lié à la présence d'instances de concertation regroupant les acteurs de la filière : producteurs, livreurs, transformateurs, auxiliaires de santé animales, représentants des institutions... La synergie des actions et les cadres de concertation ont un poids prépondérant dans la réussite de ces projets. Prenons l'exemple de la ceinture laitière périurbaine de Kolda, qui a commencé à se développer, tout au début, comme un effet « collatéral » d'un projet visant la production cotonnière. Dans les années 1980, la *Société de Développement et des Fibres Textiles* (SODEFITEX) prônait la stabulation des troupeaux bovins dans la région de Kolda afin d'accroître la force de traction animale destinée à la production du coton. Cette nouvelle pratique d'élevage a mené à l'augmentation de la production laitière chez les animaux stabulés, production qui dépassait la consommation des ménages et qui était difficile à écouler. C'est ainsi que, grâce à la collaboration de plusieurs partenaires dont la SODEFITEX et l'ONG AVSF, a été mise en place la première minilaiterie de la région en 1996. D'autres laiteries ont ensuite suivi l'exemple et la filière périurbaine s'est développée progressivement, permettant la diversification des activités et la garantie de revenus réguliers aux producteurs (Dieye, 2003 ; Dieye et al., 2005).

### 3.4. *Quelles retombées sur les producteurs locaux ?*

Les minilaiteries, loin de se limiter à jouer un rôle d'acteurs économiques, s'affirment également en tant qu'acteurs sociaux (Corniaux et al., 2014). D'ailleurs, l'ambition qui a inspiré leur installation était à l'origine la lutte contre la pauvreté en milieu rural par la diversification de l'activité agricole. Néanmoins, les responsables des minilaiteries ne se sont pas bornés à offrir un débouché aux éleveurs. Les exigences de sécurisation de l'approvisionnement les ont poussés à mettre en place un ensemble de mesures d'accompagnement destinées aux fournisseurs. Ces mesures servent à la fois les intérêts des producteurs et ceux des transformateurs, en éliminant certains éléments de friction au sein de la filière et induisant de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques d'intensification chez les éleveurs.

Parmi les services offerts aux producteurs par les minilaiteries, un des plus intéressants est la fourniture à crédit d'aliment de bétail pendant la saison sèche (Dieye, 2003 ; Grégoire, 2010). En effet, afin de fidéliser leurs fournisseurs et leur donner les moyens de régulariser leur production, les transformateurs vendent souvent à crédit aux producteurs des compléments alimentaires pour les animaux : graine de coton, fane d'arachide, niébé fourrager, paille de riz, son de mil, tige de maïs, herbe sèche... Les producteurs s'engagent à rembourser cet emprunt progressivement et en nature par la fourniture du lait. Cette transaction se révèle être très coûteuse pour les transformateurs, qui empruntent par crédit auprès des institutions financières pour l'achat de grandes quantités d'aliment de bétail et qui sont en même temps exposés à de forts risques de non-remboursement de la part des fournisseurs – il peut arriver que ces derniers ne tiennent pas leurs engagements et délaissent l'approvisionnement. Toutefois, les pratiques frauduleuses ne représentent que des exceptions, puisque l'enjeu pour les producteurs est grand : la possibilité de se refournir en aliment de bétail les met à l'abri du haut taux de mortalité bovine en saison sèche et réduit de ce fait leur vulnérabilité face à l'aléa climatique.

Grâce à l'activité des minilaiteries, la qualité sanitaire du lait s'améliore tout au long de la chaîne (Corniaux et al., 2005). S'il est vrai que les consommateurs ont accès à des produits plus hygiéniques grâce aux techniques appliquées au niveau des transformateurs, il est aussi vrai que la qualité du lait est améliorée déjà en amont au niveau des producteurs. Ces derniers sont en effet suivis par les laiteries par rapport à des aspects zootechniques (dépistage des mammites), aux techniques de manipulation du lait pendant la traite et le transport (nettoyage des récipients, mouillage du lait) et aux délais à respecter dans l'échange d'un produit si périssable.

Mais l'intérêt des producteurs locaux réside surtout dans la sécurisation des revenus dégagés par la vente du lait (Dieye, 2003 ; Grégoire, 2010). Lorsqu'ils ne sont pas en lien avec une laiterie, les producteurs écoulent leur production excédentaire sous forme de lait cru caillé sur le marché « informel » (marchés de quartier ou de village, coins de rue, bords de la route...). Ces transactions sont risquées parce que l'écoulement de la production entière n'est pas toujours garanti et les prix peuvent varier sensiblement selon la saison – avantageux en saison sèche par rapport au prix proposé par les laiteries, mais très faibles en saison des pluies lorsque l'offre en

lait est excédentaire. Au contraire, les transactions avec une laiterie représentent pour les producteurs un débouché certain permettant de régler la scolarité des enfants, payer les frais de santé et les dépenses alimentaires, augmenter la production agricole (grâce à l'achat d'intrants phytosanitaires et la valorisation du fumier) et, dans certains cas, même d'épargner.

Si les retombées positives pour la réduction de la vulnérabilité des producteurs locaux sont indéniables, il n'en va pas de même pour l'impact économique effectif de ces minilaiteries sur l'économie nationale (Corniaux et al., 2005). En effet, les quantités de lait qui entrent dans ce circuit de commercialisation demeurent faibles (7% selon Duteurtre, 2007). Dans la région de Saint Louis, Corniaux et al. (2005) supputent que, sur une production régionale de l'ordre de 15 à 20 000 tonnes par an, ce n'est qu'une quantité d'à peine 10 tonnes qui est collectée par les sept minilaiteries de la zone<sup>12</sup>. En revanche, ces chiffres sont plus prometteurs au sud du Sénégal, dans les zones périurbaines de Kolda, Tambacounda et Vélingara, où la partie du lait produit qui est vendue aux laiteries atteint presque 95% en saison sèche (Dieye et al., 2003).

Un aspect très controversé de l'impact des minilaiteries sur les populations rurales concerne l'inclusion des catégories sociales les plus vulnérables. C'est d'ailleurs là une faiblesse de tout projet de développement. Comme le souligne Chauveaux (1997 p. 30), « les innovations orientées vers les groupes vulnérables sont soumises à une série de filtres imposés par l'économie politique de la pauvreté et de l'exclusion ». Les minilaiteries nécessitent en effet un approvisionnement régulier et de qualité sur le plan sanitaire. Or, ces exigences excluent dans les faits les producteurs transhumants et nomades, qui ne peuvent garantir la régularité de la fourniture en lait sur l'année, et ceux très éloignés des centres urbains, qui n'ont pas les moyens de livrer leur production dans les bons délais (Corniaux et al., 2005). D'autres catégories vulnérables exclues, voire pénalisées, par ce nouveau circuit de commercialisation sont celles qui étaient traditionnellement chargées de la gestion du lait : les bergers et les femmes. Avec l'arrivée des laiteries et la croissance du revenu du lait, on assiste à une redistribution des flux laitiers au sein des concessions d'élevage (*id.*). Des bergers et des femmes, la gestion du lait passe maintenant, du moins en partie, aux propriétaires des troupeaux, c'est-à-dire aux chefs de concession. Grégoire (2010) observe par exemple une diminution de l'indépendance des femmes dans les zones de production en haute Casamance.

<sup>12</sup> Soulignons, toutefois, que la situation a considérablement évolué pendant la dernière décennie, notamment grâce à l'installation, dans cette zone, de *La Laiterie du Berger*.

### 3.5. *Les risques en amont : la volatilité de l’offre*

La contractualisation avec l’amont représente un important atout pour les laiteries (Corniaux et al., 2005). Les accords verbaux reposent souvent sur la confiance, la réputation et des relations personnelles entre le gérant de la laiterie et les producteurs (Dieye, 2003). Cela fait que, par rapport aux « étrangers » qui entendent collecter du lait au Sénégal (cf. par exemple l’expérience de Nestlé – section 2.7 dans ce chapitre), les minilaiteries – entités en général « autochtones » – sont avantagées, pouvant compter sur des relations préalables avec les producteurs. C’est ainsi qu’elles réussissent là où d’autres ont échoué.

Malgré cela, les minilaiteries sont constamment confrontées à des problèmes d’approvisionnement du fait de la saisonnalité de l’offre en lait. En saison sèche, non seulement la production est défaillante malgré l’alimentation complémentaire fournie au bétail, mais aussi les producteurs sont tentés d’écouler leur lait sur le marché informel, où les prix sont pendant quelques mois supérieurs à ceux proposés par les laiteries (Infoconseil et Paoa, 2006). Ce serait alors intéressant pour les laiteries d’élargir leur bassin d’approvisionnement, mais les coûts élevés de la collecte réfrigérée et les difficultés d’investissement dans des centres de collecte les empêchent d’embrasser cette option. A contrario, en saison des pluies l’offre est abondante et les minilaiteries ne parviennent pas toujours à absorber la production de leurs fournisseurs, d’autant plus que la période est relativement fraîche à l’intérieur du pays et les consommateurs réduisent leurs achats de boissons. Dans ce cas-là, elles peuvent établir des quotas de livraison pour chaque éleveur (Corniaux et al., 2014 p. 53). Toutefois cette solution s’avère parfois contreproductive, puisqu’elle suscite dans les producteurs un sentiment de trahison et les incite à délaisser l’approvisionnement.

### 3.6. *Les risques en aval : la saturation du marché et la concurrence du lait en poudre*

Le marché des minilaiteries sénégalaises est celui des villes secondaires, où elles sont implantées. Or, si la demande en produits laitiers est en croissance à Dakar, dans les autres centres urbains le marché est beaucoup plus restreint. Cela limite les potentialités d’expansion de l’activité des minilaiteries, qui sont contraintes par les difficultés d’exporter leurs produits vers la capitale à cause de leurs faibles capacités d’investissement, du manque d’une chaîne de

froid et de l'écueil de l'autorisation publique à la vente. Dans de petites villes comme Kolda, on peut affirmer que le marché est déjà saturé et que la concurrence entre minilaiteries devient de plus en plus rude (Corniaux et al., 2005). En outre, le lait local est concurrencé par le lait en poudre et ses dérivés (Broutin et al., 2007), qui sont vendus par les boutiques et par les transformateurs artisanaux (cf. Encadré 1 en page 41) et qui jouissent de prix très concurrentiels. La situation est d'autant plus délicate que les marges des minilaiteries obtenues par la vente du lait caillé sont réduites et ne permettent pas de réduire les prix à la consommation. D'autres produits à plus forte valeur ajoutée, comme le fromage, sont quant à eux très peu commercialisés (Corniaux et al., 2005).

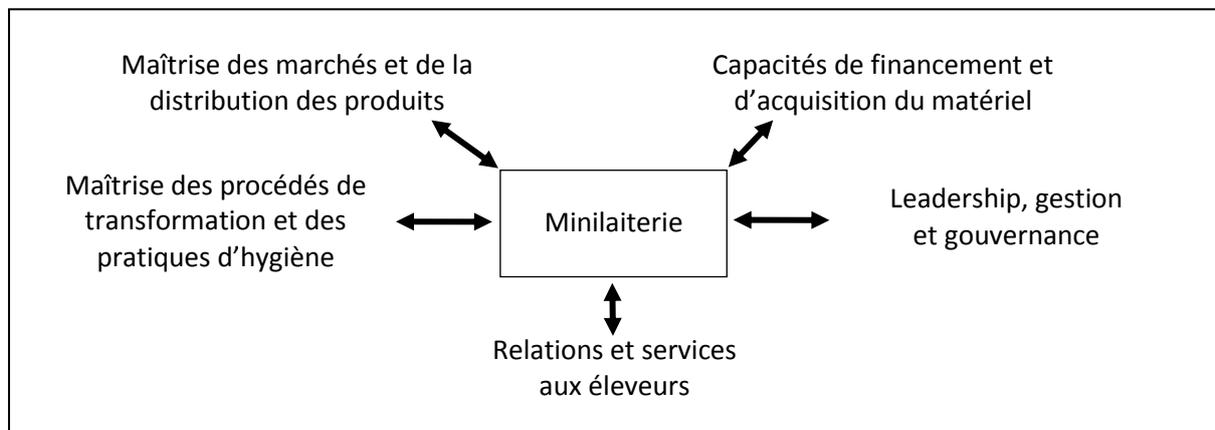
### 3.7. *Les facteurs de viabilité des minilaiteries*

Il n'est pas aisé de repérer les facteurs qui contribuent à la viabilité des minilaiteries, puisque les contextes dans lesquels celles-ci évoluent diffèrent sensiblement les uns des autres. Un arrangement qui se révèle être fructueux dans une région peut en revanche être contreproductif dans une autre. Cela est dû, en amont, à la diversité des systèmes d'élevage et des services attendus par les producteurs et, en aval, à l'hétérogénéité des marchés et de la demande des consommateurs – influencée, entre autres, par le climat spécifique à chaque zone agro-écologique. Il est par contre certain que la taille et le statut des entreprises ont un poids marginal dans la viabilité des minilaiteries, dont la rentabilité dépend surtout de la juste pondération entre les volumes traités et le niveau d'investissement (Corniaux et al., 2014 p. 66).

Grâce à des études de cas menées dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest (Sénégal, Mali, Burkina Faso, Niger), Corniaux et al. (*id.*) ont identifié cinq facteurs qui déterminent le succès et la viabilité des minilaiteries (Figure 9). Le premier facteur est la sécurisation de l'approvisionnement, qui implique généralement la mise en place de services aux producteurs et l'entretien de relations personnelles avec eux. À ce propos, il apparaît que le fait que le gérant de la laiterie partage avec les producteurs une même identité culturelle ou ethnique est un atout crucial pour renforcer ces liens sociaux qui sous-tendent les échanges commerciaux. Le deuxième facteur de viabilité est la maîtrise des procédés de transformation et des pratiques d'hygiène. Les laiteries qui reçoivent des formations de la part des nombreux projets et ONG sont avantagées sur cet aspect. Il s'agit d'une exigence liée d'une part à l'image de la marque chez les consommateurs, d'autre part à la réduction des pertes dues à la dégradation du produit

par contamination. Le troisième facteur de viabilité est la maîtrise des marchés et de la distribution des produits. Cette maîtrise s’acquiert notamment par l’expérience de « terrain » du gérant de la laiterie, qui, au moins dans la phase de démarrage de son activité, distribue lui-même ses produits et recueille l’avis de revendeurs et consommateurs. Le quatrième facteur concerne les capacités de financement et d’acquisition du matériel de la laiterie. En effet, le lancement de l’activité de transformation, ainsi que l’achat d’aliment de bétail en saison sèche, demandent un lourd investissement (équipement, locaux, emballages...). L’appui financier d’institutions externes, comme les ONG, ou alternativement les opportunités offertes par les banques, sont déterminants pour le succès des minilaiteries. Le cinquième et dernier facteur de viabilité a rapport au leadership du gérant de la laiterie. Celui-ci doit pouvoir faire valoir des qualités marquées d’entrepreneur, d’une bonne dose de patience et motivation et de grandes capacités de négociation. En effet, le processus de contractualisation avec les producteurs et les revendeurs n’est pas toujours une affaire facile et des conflits et incompréhensions peuvent apparaître à tout moment. Le profil du gérant est ainsi déterminant.

Figure 9 – Facteurs de succès et de viabilité des minilaiteries d’après Corniaux et al. (2014)



Source : Corniaux et al., 2014 p. 58

Ces cinq facteurs de viabilité résument bien les nœuds cruciaux de l’activité des minilaiteries ouest-africaines. Mais comment se déclinent-ils dans la réalité du terrain, notamment au Sénégal ? Par exemple, concernant la maîtrise des marchés, y a-t-il des stratégies de qualité qui seraient plus efficaces que d’autres dans l’objectif de conquérir des parts de marché ? Il reste en outre à explorer si la mise en place de services aux éleveurs suffit pour sécuriser l’approvisionnement, ou bien s’il est nécessaire de s’orienter vers d’autres types de fournisseurs qui ne soient pas soumis à de fortes variations saisonnières. Le rôle que la poudre de lait joue

dans la sécurisation de l'approvisionnement demeure également une question non résolue. Le lait en poudre est-il indispensable pour la viabilité des minilaiteries, ou bien celles-ci peuvent-elles s'abstenir de l'utiliser ? Enfin, les facteurs de viabilité des minilaiteries repérés par Corniaux et al. (*id.*) sont-ils généralisables aux laiteries de plus grande taille ? Ou bien ces considérations sont-elles liées aux faibles capacités de transformation des minilaiteries ?

À travers cette thèse, nous nous situons dans la continuité de ces analyses, nous focalisant sur les spécificités du terrain sénégalais. Plus exactement, nous creuserons trois des cinq facteurs de viabilité identifiés par Corniaux et al. (*id.*). Premièrement, nous verrons par quelles stratégies de qualité se traduit concrètement la maîtrise des marchés, en nous appuyant sur des données collectées auprès des consommateurs et des transformateurs. Deuxièmement, nous nous intéresserons aux stratégies de sécurisation de l'approvisionnement mises en place non seulement vis-à-vis des producteurs locaux, mais également vis-à-vis des fournisseurs de lait en poudre, en explorant les difficultés et les problèmes de coordination que les laiteries rencontrent face à ceux-ci. Troisièmement, nous identifierons les moyens concrets à travers lesquels les transformateurs valorisent leurs qualités d'entrepreneurs, en donnant lieu à la concertation avec leurs partenaires économiques et à la résolution des différends.

#### **4. Conclusion du Chapitre I – La controverse sur l'utilisation de la poudre de lait par les laiteries sénégalaises**

Face à la saisonnalité de la production et aux problèmes d'approvisionnement, plusieurs minilaiteries ont recours à la poudre de lait pour compenser la faiblesse de la production locale en saison sèche (Corniaux, 2003 ; Corniaux et al., 2005 ; 2014). Cette pratique était sévèrement bannie par les agents du développement dans les années 1990 et au début des années 2000. Effectivement, certaines laiteries, poussées par la facilité de s'approvisionner en lait en poudre, avaient complètement délaissé la collecte du lait local. Aujourd'hui, même si des réticences demeurent, l'usage du lait en poudre est plus ou moins tacitement toléré. Les transformateurs justifient cette pratique par la nécessité d'assurer la continuité de leur activité et, de ce fait, de sécuriser les emplois et fidéliser la clientèle.

Pour illustrer l’ambivalence de cette question, nous proposons l’exemple de *La Laiterie du Berger*, qui est la plus grande laiterie au Sénégal collectant du lait local. Il s’agit d’une entreprise créée en 2004 à Richard-Toll (Nord du Sénégal) par des étudiants sénégalais très motivés par l’idée de valoriser le lait local et de s’ériger en intermédiaires entre deux mondes symboliquement éloignés – celui de la consommation « moderne » des grandes villes et celui de la production « traditionnelle » en milieu rural. Le marché initialement ciblé par l’entreprise était un marché de niche, constitué d’une clientèle urbaine plutôt aisée. Toutefois, la taille de ce créneau ne permettait pas d’atteindre les ambitions de production ni le seuil de rentabilité. La laiterie a donc lancé en 2009 un autre produit – des sachets de lait caillé sous la marque *Dolima*, ciblant une catégorie de consommateurs moins aisés. Néanmoins, pour pouvoir aligner les prix sur ceux des concurrents travaillant avec de la poudre de lait, elle a dû s’ouvrir à l’utilisation du lait en poudre, obtenant ainsi un produit « à base de lait frais ». Cela lui permet de baisser les coûts de production et de stabiliser les niveaux de transformation tout au long de l’année (Corniaux *et al.*, 2012).

En conclusion, on voit émerger aujourd’hui au Sénégal une industrie laitière mixte, conjuguant la collecte du lait local et l’usage de la poudre de lait. Les tentatives effectuées quelques décennies plus tôt, comme l’expérience d’*Ucolait* (cf. section 2.7 dans ce chapitre), avaient échoué, en laissant croire qu’un processus d’industrialisation était impossible à mettre en place au Sénégal. Si d’autres opportunités s’ouvrent aujourd’hui – comme le rappellent Corniaux *et al.* (*id.*) – ce n’est pas spécialement grâce à des évolutions internes au secteur laitier, mais surtout à cause de plusieurs améliorations de l’environnement social et économique : le progrès des moyens de transport, le développement des réseaux électriques à l’échelle du pays, la disponibilité de personnel bien formé, l’émergence de nouvelles exigences de consommation chez les populations urbaines. Bien que l’emploi exclusif du lait local ne soit pas envisageable à court et moyen terme, on peut affirmer que ce même lait est aujourd’hui en mesure de se tailler une place majeure dans l’industrie.

## **Chapitre II – Analyse des chaînes laitières industrielles sénégalaises selon l’approche Chaîne Globale de Valeur**

---



Dans le chapitre précédent, nous avons vu que deux produits – lait en poudre et lait local – se distinguent et se concurrencent au sein du secteur industriel laitier au Sénégal. Ils donnent lieu à deux chaînes de valeur qui, en apparence éloignées et bien distinctes, en réalité s'entrecroisent et se chevauchent à plusieurs niveaux. Par exemple, les producteurs locaux peuvent utiliser du lait en poudre dilué dans l'eau pour compléter leur faible production en saison sèche. Les laiteries également peuvent exploiter simultanément les deux matières premières. Ou encore, les consommateurs peuvent consommer indistinctement les deux produits, en les destinant à des usages différents ou en les mélangeant. Il est par conséquent erroné d'appréhender la distinction entre la chaîne de lait en poudre et celle du lait local comme le clivage entre un monde « moderne » et globalisé et un autre « traditionnel » et ancré dans la sphère locale.

Les deux chaînes de valeur évoluent et se transforment dans le contexte de la mondialisation, qui se traduit par la circulation intense et rapide de marchandises ainsi que de compétences et cultures. Plusieurs types d'acteurs s'y côtoient, allant d'influents multinationales laitières à de petites exploitations familiales, en passant par des micro-entreprises de transformation ou encore des commerçants de gros ou de détail. La question qui se dégage concerne la nature des rapports de pouvoir qui s'instaurent entre les acteurs, pouvant le cas échéant s'avérer extrêmement désavantageux pour les acteurs les plus petits. Le défi consiste à comprendre comment différents types d'agents économiques peuvent coexister dans une même chaîne de valeur et en tirer tous les avantages mutuels, sans que les plus faibles en soient exclus ou pénalisés.

Pour relever ce défi, nous faisons appel à une théorie de la mondialisation qui permet d'appréhender les dynamiques des chaînes de valeur. Il s'agit de la *théorie de la gouvernance des chaînes globales de valeur* (CGV) qui a été développée en début des années 2000 par un groupe international de chercheurs. L'approche CGV représente un « outil d'analyse contextualisée de chaînes de valeur désormais transnationales, organisées dans des enchevêtrements complexes de réseaux intra et interentreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision, les rapports de pouvoir et les relations au territoire ont profondément évolué » (Palpacuer et Balas, 2010 p. 90). L'enjeu à la base de cette approche est de saisir les phénomènes et les dynamiques liés au processus de mondialisation, plus spécifiquement au processus de rapprochement d'activités géographiquement dispersées

(Gereffi et al., 2001). L’intérêt est porté sur les formes de gouvernance à travers lesquelles les firmes ont réorganisé les processus de production à l’échelle mondiale (Palpacuer et Balas, 2010 p. 91) et reconfiguré le périmètre d’activités des filières locales (Tozanli et Gauthier, 2007). Les relations de pouvoir font l’objet, dans l’analyse des CGV, d’une attention particulière (Kaplinsky et Morris, 2001 ; Tozanli and Gauthier, 2007 ; Van Wijk et al., 2008).

La multidisciplinarité de l’approche CGV « permet d’appréhender les enjeux stratégiques et managériaux de la mondialisation dans toute leur complexité et selon une variété de points de vue » (Palpacuer et Balas, 2010 pp. 90–91). Cette théorie offre en effet des outils analytiques aptes à examiner les relations avec des parties non marchandes, l’interdépendance entre les firmes le long d’une chaîne, l’influence des réglementations gouvernementales du marché et les questions normatives concernant les procédés de production et la distribution des gains (Van Wijk et al., 2008 pp. 6–7).

Du fait de sa multidisciplinarité, la théorie de la gouvernance des CGV peut entrer en dialogue avec de nombreux courants de recherche et se concilier avec les différentes préoccupations normatives, autorisant une variété de perspectives. Elle se prête ainsi à la formulation de politiques publiques, offrant la possibilité d’observer et anticiper les évolutions stratégiques des acteurs des CGV selon les dimensions matérielles, organisationnelles, géographiques et socio-institutionnelles (Palpacuer et Balas, 2010). Notamment la compréhension des relations non marchandes donne la possibilité de reconnaître les leviers sur lesquels les acteurs peuvent s’appuyer dans le cadre de la formulation de politiques publiques (Humphrey et Schmitz, 2002 p. 5).

La théorie de la gouvernance des CGV naît du constat que le processus de mondialisation, loin d’être bénéfique pour tous les participants, a creusé et continue de creuser l’écart entre « gagnants » et « perdants » (Gereffi et al., 2001). Du moment que les perdants ne sont pas seulement ceux qui ont été exclus de la mondialisation mais aussi ceux qui y ont participé, il est essentiel de comprendre quel est le lien entre mondialisation et inégalités, comment sont distribués les gains découlant de la mondialisation et pourquoi, et comment arrêter voire inverser la tendance à l’accentuation des inégalités (*id.* ; Kaplinsky et Morris, 2001 ; Humphrey et Memedovic, 2006). En d’autres termes, il s’agit de comprendre *comment* les pays en

développement peuvent participer aux CGV et avoir accès à des compétences plus sophistiquées afin d'améliorer leur position relative vis-à-vis des pays du Nord (Kaplinsky et Morris, 2001). Le mérite de cette théorie est de permettre d'observer et d'expliquer l'impact de la gouvernance des CGV sur les acteurs les plus faibles, dans l'objectif de repérer les outils de politique publique pouvant remédier aux biais éventuels. L'intérêt est porté sur les groupes défavorisés qui ne bénéficient pas des gains découlant de la mondialisation (Reardon et al., 2012), tels que les petits producteurs (Moustier, 2009), les petits propriétaires terriens (Lee et al., 2012) ou les femmes (Barrientos et al., 2003).

L'analyse des chaînes de valeur dans le contexte de la mondialisation est fondamentale dans la compréhension des questions liées à la compétitivité (Kaplinsky et Morris, 2001 chap. 3). En effet, premièrement, la division du travail et la dispersion géographique des activités font que la compétitivité systémique d'une chaîne de valeur dans son ensemble est plus importante que l'obtention de la compétitivité à chaque maillon. Cela implique qu'il est parfois nécessaire de tolérer des inefficacités à certains points de la chaîne afin d'atteindre l'efficacité globale. Pensons par exemple à l'élevage sénégalais, peu performant sur le plan économique mais très prometteur lorsqu'intégré dans une chaîne de valeur sous des conditions spécifiques (cf. section 3.7 en page 69, Chapitre I). Deuxièmement, l'efficacité productive n'est qu'une des conditions permettant de pénétrer le marché global, puisque d'autres facteurs socio-institutionnels peuvent déterminer la participation de groupes particuliers aux marchés finaux. Troisièmement, la croissance économique durable n'est pas exclusivement conséquence de la participation au marché, mais est conditionnée par d'autres facteurs dynamiques concernant la gouvernance des chaînes globales. Par exemple, l'intégration des petits producteurs au sein de la chaîne laitière industrielle au Sénégal n'est pas en soi porteuse de développement, mais nécessite d'être réfléchi et gérée pour que les avantages pour les acteurs impliqués soient effectifs.

Nous allons à présent proposer une revue de la littérature sur les approches méso-économiques en termes de filière (section 1), nous attardant dans un second temps sur le modèle des CGV (section 2). Ensuite, nous appliquerons le cadre de la théorie de la gouvernance des CGV à l'analyse des chaînes laitières industrielles sénégalaises (section 3).

## 1. Histoire des approches méso-économiques de filière

Du point de vue sémantique, il existe plusieurs expressions faisant référence à l’ensemble des activités qui concourent au cycle de vie d’un produit ou d’un groupe de produits, ainsi que l’environnement socio-économique et organisationnel qui les entoure. Les termes utilisés sont<sup>13</sup> : filière (*commodity system*), chaîne de valeur (*value chain*), chaîne d’approvisionnement ou chaîne logistique (*supply chain*), chaîne globale de commodité (*global commodity chain*), chaîne globale de valeur (*global value chain*). Ces expressions désignent des objets réels différents sur le plan géographique, mais font aussi référence à des cadres analytiques dont les fondements théoriques et les motivations politiques sont différents (Raikes et al., 2000).

Néanmoins, tous ces cadres analytiques présentent des caractéristiques communes (Temple et al., 2011). En premier lieu, ils partagent une approche en termes de *méso-économie*, qui « s’appuie sur l’analyse micro-économique des comportements des agents, et procède à une agrégation limitée dans le cadre d’un *sous-ensemble* de l’économie (par exemple, la filière lait) auquel on applique des outils d’analyse macro-économique » (Duteurtre, 1998 pp. 118–119). Elle repose sur l’hypothèse que « chaque acteur est en relation plus étroite avec les autres acteurs de la filière qu’avec les acteurs du reste de l’économie » (*ibid.*). Deuxièmement, sur le plan théorique, ces approches ont en commun la remise en question de la théorie économique néo-classique et notamment de son hypothèse de rationalité des agents et de ses notions d’équilibre et d’optimalité. En troisième lieu, elles ont historiquement servi à fournir le support scientifique aux décideurs publics, dans l’objectif de mettre en place des politiques sectorielles (Temple et al., 2011).

Dans la littérature francophone, le terme « filière » tend à disparaître progressivement au profit de celui de « chaîne de valeur ». Selon Raikes et al. (2000), les deux notions relèvent de deux écoles distinctes et apparaissent dans des contextes historiques et à des finalités différentes. D’après les auteurs, le concept de filière naît au sein de la recherche agricole et technocratique française. Elle a été appliquée aux pays en développement en tant qu’outil de contrôle colonial et postcolonial de la part de la métropole. Parallèlement, la notion de chaîne de valeur (ou, plus

---

<sup>13</sup> Entre parenthèses, nous reportons les termes respectifs utilisés dans la littérature anglophone.

exactement, de chaîne globale de commodité) a été développée dans le domaine des produits industriels, afin d'analyser le processus de mondialisation. Elle tire son origine des travaux de l'historien Wallerstein qui s'inscrivent dans la théorie de la dépendance (*id.*).

Au-delà des différentes interprétations de la littérature, force est de constater que les approches méso-économiques en termes de filière ou chaîne de valeur se développent parallèlement, suivent des dynamiques semblables et s'influencent les unes avec les autres. Si, dans un premier temps, elles ont une portée purement « techno-économique » (Hugon, 1988 p. 667) – la filière est définie comme l'ensemble des activités liées verticalement pour l'appartenance à un même produit, de la conception à la consommation, en passant par la transformation et la commercialisation (voir Davis et Goldberg, 1957 ; Malassis, 1977) – elles acquièrent ensuite de plus en plus un caractère multidisciplinaire, orienté vers l'analyse des institutions gérant les relations entre les acteurs et les comportement de ces derniers. La filière ne représente plus seulement l'ensemble des relations marchandes et des activités qui concourent au cycle de vie d'un produit, mais aussi « des stratégies d'acteurs, des relations de coopération et de pouvoir, des contrôles de technologies ou d'informations, des effets de synergie et d'entraînement entre branches » (Hugon, 1988 p. 666).

Dans cette section, nous utilisons le terme « filière » de manière neutre, sans aucune allusion à un courant économique plutôt qu'à un autre. Par ce terme, nous faisons ici référence aux approches<sup>14</sup> méso-économiques qui consistent à étudier une succession d'activités liées par l'appartenance à un même produit.

### 1.1. *Les racines : Mason et le paradigme Structure-Comportement-Performance*

Le concept de filière est, à l'origine, adopté au sein de l'Économie Industrielle (*Industrial Organization* en anglais), lorsque les économistes, dont le principal est E. Mason, repèrent plusieurs facteurs de la structure du secteur industriel influençant le comportement des entreprises. Il est reconnu que l'analyse du comportement d'une entreprise en termes de prix et de production n'a du sens que si conjuguée à l'analyse du marché environnant. En effet, la taille de l'entreprise ne peut expliquer à elle seule le comportement de la firme et d'autres variables

---

<sup>14</sup> Nous utilisons le pluriel « approches » pour souligner la multiplicité et la diversité des contributions scientifiques dans ce domaine.

externes à elle sont à prendre en compte, comme l’état de développement économique du secteur dans lequel l’entreprise évolue, la taille des acheteurs, ou la nature des canaux de distribution (Mason, 1939 pp. 71–72). Ce courant a été ensuite formalisé par le paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP), selon lequel il existe un lien de causalité entre la structure d’un secteur, le comportement de la firme qui s’y inscrit et ses performances économiques (Church et Ware, 2000 p. 425). Une des limites de cette approche est qu’elle n’attribue aucune importance à la relation inverse, à savoir l’influence du comportement de l’entreprise sur les dynamiques du secteur (voir, par exemple, Mason 1939 p. 72).

### 1.2. L’approche filière dans le domaine agroalimentaire

Depuis ses premiers développements, l’approche filière a représenté un outil privilégié dans le cadre des analyses économiques du secteur agricole et agroalimentaire. En effet, de par son caractère méso-économique, une telle approche permet de découper un système productif et est, de ce fait, particulièrement appropriée au domaine agroalimentaire, « caractérisé par une linéarité des processus productifs, par des sous-systèmes productifs partiellement décomposables et par des activités de transformation et non de fabrication » (Hugon, 1988 p. 666).

Dans le champ agricole et agroalimentaire, le concept de filière est apparu aux États Unis à la fin des années 1950 grâce aux travaux de Davis et Goldberg (1957) dans un ouvrage intitulé « *A concept of Agribusiness* ». Les auteurs de cette étude, qui s’inscrit dans les recherches en Économie Industrielle, prennent acte des changements ayant lieu dans l’agriculture, constatant l’évolution du secteur agricole de système autarchique à système ouvert, ayant externalisé plusieurs fonctions en amont (intrants, services, etc.) et en aval (stockage, transformation, commercialisation, etc.). Ils proposent ainsi l’introduction d’un nouveau terme pour décrire les interrelations entre agriculture et *business* : « *agribusiness* ». Cette notion fait référence à « the sum total of all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies ; production operations on the farm ; and the storage, processing, and distribution of farm commodities and items made from them » (*id.* p. 2). À l’aide de la carte des flux et des outils de la comptabilité nationale, Davis et Goldberg jettent les bases pour l’analyse de filière dans le domaine agroalimentaire, soulignant le caractère d’interdépendance entre les différents maillons (*id.*).

À cette étape, la définition donnée d'*agribusiness*, n'incluant pas le secteur agricole lui-même, ne coïncide pas encore avec le concept de filière. Ce sera seulement quelques années plus tard que Goldberg introduira la notion de *commodity system*, le définissant comme l'ensemble de « tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. [...] [II] inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit brut de passer de la production à la consommation. [...] [II] concerne enfin toutes les *institutions*, telles que les institutions gouvernementales, les marchés, les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits » (Goldberg, 1968, cité par Khamassi-El Efrat et Hassainya 2001 p. 231).

Plusieurs cadres théoriques ont été mobilisés pour l'analyse des filières agroalimentaires. Elles représentent un ensemble vaste et parfois difficile à classer. Certains auteurs (Bencharif et Rastoin, 2007 ; Rastoin et Gherzi, 2010 ; Temple et al., 2011 ; Smadja-Rakotondramanitra, 2014) ont tenté une restitution des principaux référentiels théoriques qui ont été appliqués au cours de l'histoire à l'analyse de filière. L'exposition que nous en faisons ci-de suite ne prétend pas être exhaustive, prenant en considération les cadres théoriques qui plus se rapprochent du domaine scientifique de cette étude et qui ont notamment contribué au développement de la théorie de la Gouvernance des chaînes de valeur globales. Il s'agit de : l'économie industrielle appliquée au domaine agro-alimentaire ; l'analyse structurelle ; l'analyse stratégique ; la nouvelle économie institutionnelle ; et l'analyse systémique

### 1.3. *L'analyse structurelle et les outils de la comptabilité*

L'analyse structurelle d'une filière consiste à décrire les acteurs et les étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un groupe de produits, et à indiquer en chiffres les productions, les stocks et les flux de produits entre les différents maillons (Rastoin et Gherzi, 2010 p. 126). Elle permet ainsi de repérer les lieux de formation de la valeur ajoutée, sa répartition au sein de la filière, les échanges entre les différents acteurs, etc. Les outils utilisés sont les tableaux entrées/sorties de la comptabilité nationale et les techniques de comptabilité de branche (Davis et Goldberg, 1957). Les études de compétitivité des filières s'appuient généralement sur cette approche (Dieye, 2003 ; Dabat et al., 2004 ; Desmoulin, 2006). Les premières études de filière ont permis

de reconnaître les changements en cours au sein du secteur agro-alimentaire. Ainsi, à l’aide des outils de la comptabilité nationale, les analyses en termes de répartition de la valeur ajoutée montrent l’importance de plus en plus consolidée de l’Industrie Agro-Alimentaire (IAA) au détriment de l’agriculture (Malassis, 1977 ; Rastoin, 2000). La méthode d’analyse structurelle, aussi dite « méthode des effets » ou « évaluation de projet » dans les enceintes internationales, a été utilisée par des organisations telles que la Banque Mondiale, la FAO et l’ONUDI, afin d’évaluer la rentabilité d’un projet de filière intégrée, montrant ses effets sur la croissance, sur les échanges extérieurs et sur la distribution des revenus (Bencharif et Rastoin, 2007 p. 4 ; Bellù, 2012).

Dans ce cadre, la notion de filière se rapproche de celle de « chaîne d’approvisionnement », mobilisée par les études en gestion et en management afin d’évaluer les retombées économiques de changements éventuels dans la stratégie d’entreprise. La filière est ici définie comme « a network of material processing cells with the following characteristics : supply, transformation, and demand » (Davis, 1993 p. 37). Ce cadre méthodologique est généralement utilisé dans des secteurs industriels qui comprennent un nombre limité de fournisseurs, géographiquement dispersés, possédant de hautes compétences ; mais aussi dans le cas d’industries agro-alimentaires de première transformation, telle que le lait et le sucre, qui se caractérisent par de nombreux fournisseurs géographiquement concentrés et par de hauts niveaux d’incertitude sur la qualité et la quantité (Le Gal et al., 2007).

#### 1.4. L’analyse stratégique dans la théorie de Porter

Le fondateur du courant de l’analyse stratégique faisant recours à la filière est M. Porter. La chaîne de valeur<sup>15</sup>, en schématisant l’imbrication des activités créatrices de valeur, permet d’identifier l’impact de chaque activité en termes de coûts et son potentiel dans le cas d’une stratégie de différenciation, afin de reconnaître les différentes sources d’avantage concurrentiel<sup>16</sup> (Porter, 1985). Une telle analyse est généralement menée pour les entreprises les plus importantes de la filière et, éventuellement, pour le lien entre celles-ci et les firmes en amont (Khamassi-El Efrif et Hassainya, 2001 p. 236). La chaîne de valeur à laquelle se réfère M.

<sup>15</sup> Traduction de l’expression « *value chain* » utilisée par Porter.

<sup>16</sup> L’avantage concurrentiel consiste dans « la valeur qu’une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer » (Porter 1985).

Porter est « internalisée » au sein de l'entreprise, ne concernant que les activités prises en charge par l'entreprise elle-même. Palpacuer et Balas (2010 p. 90) estiment que l'analyse *porterienne* est « prescriptive et désincarnée », défailante au regard de la compréhension de la manière dont les stratégies sont déployées au plan transnational et des changements de l'environnement socio-économique qui en découlent (*ibid.*).

### 1.5. L'approche néo-institutionnaliste et les formes hybrides

L'orientation néolibérale caractérisant les années 1980 et 90 et le déclin de l'interventionnisme de l'État favorisent l'adoption de l'approche néo-institutionnaliste dans le cadre des analyses de filière. Le libre marché étant le mode de coordination dominant, il est nécessaire de centrer l'attention sur les mécanismes organisationnels et institutionnels qui pallient ses dysfonctionnements (Temple et al., 2009 ; Smadja-Rakotondramanitra, 2014 pp. 154–155).

Parmi les théories de ce courant économique, celle qui est le plus souvent mobilisée dans le cadre des analyses de filière est la théorie des coûts de transaction. Ses fondateurs sont R. Coase, D. C. North et O. E. Williamson, qui a mis l'accent, ce dernier, sur les caractéristiques des transactions en tant que facteur déterminant le mode de gouvernance adopté par les acteurs économiques. Williamson (1991a) distingue trois différentes formes de gouvernance qui peuvent être mises en place lors d'une transaction : la forme marchande, hiérarchique et hybride, cette dernière comprenant un ensemble hétérogène d'arrangements institutionnels ne relevant ni du marché ni de la firme. D'après l'auteur, les facteurs déterminant le mode de gouvernance sont la fréquence à laquelle la transaction a lieu, le degré d'incertitude auquel la transaction fait face, et le degré de spécificité des actifs impliqués dans la transaction (*id.* p. 281).

La théorie d'O. E. Williamson s'intéresse à la dimension *micro* de l'échange bilatéral, d'où la difficulté souvent rencontrée de la concilier à l'envergure *méso-économique* des études en termes de filière (Barjolle et Chappuis, 2000 p. 99 ; Wever et al., 2012b p. 73). Néanmoins, elle a toujours représenté un repère pour les analyses de filière, qui se servent des outils offerts par la théorie des coûts de transaction afin de : identifier les avantages et inconvénients des modes d'organisation sur l'inclusion d'acteurs défavorisés (Delgado, 1999 ; Barjolle and Chappuis, 2000) ; souligner les répercussions de relations conflictuelles à un maillon de la chaîne sur les

transactions au sein d’autres maillons (Lessassy, 2007) ; montrer les différents systèmes de gestion de la qualité en lien avec les formes de gouvernance adoptées (Raynaud et al., 2005a, 2009 ; Han et al., 2011).

### 1.6. *Dynamiques et innovation dans la théorie des systèmes*

Les approches citées jusque-là sont statiques, s’inscrivant dans une perspective temporellement limitée. La théorie des systèmes introduit dans les analyses de filière un caractère « dynamique », adoptant un regard historique et élaborant des scénarios de prospective (Bencharif et Rastoin, 2007 p. 5). Dans le domaine agro-alimentaire, le système alimentaire se définit comme « un réseau interdépendant d’acteurs (entreprises, institutions financières, organismes publics et privés) participant directement ou indirectement à la création de flux de biens et services orientés vers la satisfaction des besoins alimentaires d’un groupe de consommateurs dans un espace géographique donné » (Rastoin, 1995 p. 2). Cette définition se rapproche de la notion de filière, cette dernière pouvant être considérée comme un système alimentaire délimité par ses liens à un produit ou un groupe de produits. En effet, Hugon définit la filière agro- alimentaire comme un « sous-système intégrant la production, la circulation et l’utilisation d’un produit ou d’un groupe de produits agro- alimentaires donné suivant un mode de régulation déterminé et selon un rapport espace/temps spécifique » (Hugon, 1988 pp. 667–668).

Sur la base de certaines variables (origine des aliments, type d’habitat, modèle de production, de consommation, de société, etc.), une analyse de système appliquée à une filière permet de la caractériser dans l’espace et dans le temps, de repérer les facteurs déterminant ses évolutions et d’émettre des prévisions relatives aux développements futurs (Rastoin et Ghersi, 2010). P. Hugon distingue ainsi quatre types de filière agroalimentaire : domestique (ou non-artificialisée), marchande (ou artisanale), étatique (ou industrielle) et capitaliste transnationale (ou *agribusiness*). Les variables utilisées pour la construction de cette typologie sont les modes de production, circulation, utilisation et régulation, l’espace, le temps, les acteurs dominants, les fonctions et les objectifs. L’auteur constate que les différents types de filière coexistent, s’alternent dans le temps et interagissent entre eux en évolution constante (Hugon, 1988).

Une telle analyse permet également d'identifier les centres de commande de la filière, les atouts et les points de force, les relations de pouvoir. Par exemple, Khamassi-El Efitr et Hassainya (2001) estiment, à l'aide de l'analyse systémique, que les centres de commande intervenant dans la régulation des filières agroalimentaires sont multiples et combinés entre eux, et coïncident avec les entreprises aux différents maillons des filières, l'État, la grande distribution, la société civile, etc. (*id.* p. 235).

### 1.7. *Limites des approches filière*

Les approches méso-économiques en termes de filière apportent une grande contribution à l'analyse des phénomènes socio-économiques. Elles présentent néanmoins un certain nombre de limites qui relèvent de leurs bases méthodologiques ou de leurs développements empiriques.

Sur le plan méthodologique, les approches filière reposent implicitement sur l'hypothèse selon laquelle il existe une cohérence entre les différentes transactions qui ont lieu tout au long du cycle de vie d'un produit. Autrement dit, les relations verticales au sein d'une filière seraient suffisamment fortes pour que leur analyse conjointe fasse sens (Jacquemin et Rainelli, 1984 p. 386 ; Temple et al., 2011 p. 4). Or, il s'agit d'une hypothèse qui se heurte aux postulats d'autres théories mobilisées pour l'analyse de filière, telle que l'économie des coûts de transaction, selon laquelle le niveau d'analyse significatif coïncide avec la dimension « micro » de la transaction bilatérale (Williamson, 1991b). Cette même prédilection pour l'analyse des transactions verticales va aussi au détriment de l'analyse « macro » de l'environnement où la filière s'inscrit. Les critiques des auteurs de la littérature portent sur le fait que ces approches méso-économiques considèrent la filière comme régie « par une dynamique et une logique bien propre et strictement indépendante de son environnement » (Sekkat, 1987 p. 119) et que les relations internes à la filière semblent être les seules variables à être prises en considération (Raikes et al., 2000 p. 6). De ce fait, l'analyse de filière ne donne qu'une vision partielle de l'économie, ne concernant qu'un segment spécifique de cette dernière (Bellù, 2012 p. 9). En plus, l'analyse s'arrête généralement aux frontières nationales, négligeant ainsi d'importantes interactions avec le système global. Enfin, les contributions scientifiques dans ce domaine sont si nombreuses et hétérogènes qu'il manque un cadre méthodologique de référence. La

multiplicité des définitions et des utilisations rendent la filière « un concept difficile à cerner » (Sekkat, 1987 p. 119).

Pour ce qui concerne les développements empiriques, les limites des études de filière découlent du manque d’analyse quantitative (Raikes et al., 2000 p. 13) et notamment de méthodes finalisées à la mesure de performance (*id.* p. 6). Cela rend difficile l’évaluation d’impact des interventions politiques, d’autant plus que le niveau d’analyse est trop agrégé pour pouvoir estimer les répercussions sur un maillon spécifique (*id.* p. 7).

Certaines parmi ces limites sont dépassées par la théorie des chaînes globales de valeur, que nous allons présenter dans la section suivante.

## 2. Le modèle de la Chaîne Globale de Valeur (CGV)

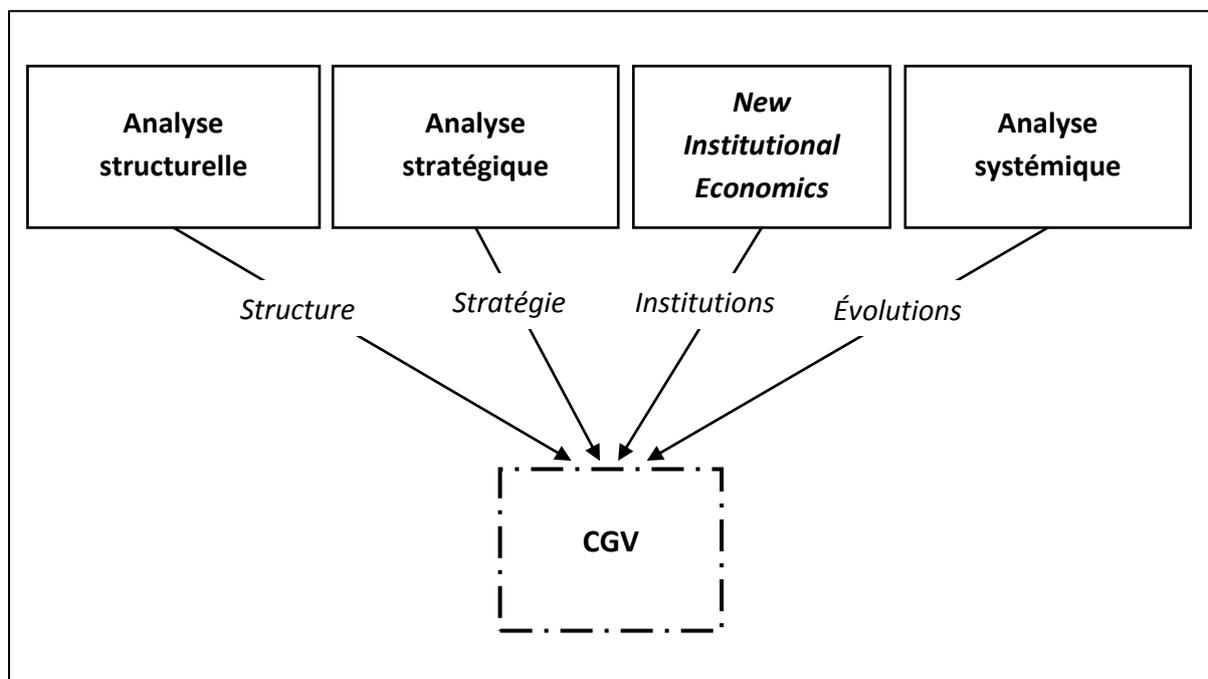
Conscients des limites et de l’hétérogénéité des approches en termes de filière, en septembre 2000 un groupe international de 14 chercheurs se réunit à Bellagio (Italie), afin de développer un cadre d’analyse fédérateur des chaînes de valeur et de s’interroger sur les effets que la mondialisation a sur celles-ci. Les chercheurs partent du constat que la trop grande diversité des concepts utilisés dans le cadre des approches filière rend difficile leur opérationnalisation. Les termes n’étant pas définis de manière exacte, la généralisation des résultats empiriques obtenus peut être ambiguë (Gereffi et al., 2001 p. 3). Au-delà de l’ambition méthodologique, l’enjeu sociétal à la base de cette rencontre internationale est d’examiner comment « global economic integration [...] can be managed in order to produce positive effects for a majority of participants » (*id.* p. 2). La perspective méso-économique de la filière résulte en effet adéquate quand il s’agit de conceptualiser la manière dont a lieu l’intégration fonctionnelle d’activités géographiquement dispersées au niveau international et ses effets sur les pays en développement (*id.*).

Le concept de *chaîne globale de valeur* (CGV – *global value chain* en anglais), forgé au bout de la rencontre de Bellagio, met en évidence « the relative value of those activities that are required to bring a product or service from conception through the different phases of production [...], delivery to final consumers, and final disposal after use » (*id.* p. 3). Dans l’analyse d’une chaîne globale de valeur, il est important de reconnaître les structures de *gouvernance* qui y sont mises

en place (notamment les acteurs pilotant les chaînes) et la *mise à niveau (upgrading)*, qui fait référence à l'ensemble des changements qu'une firme doit entreprendre pour accroître sa compétitivité au sein de la chaîne (*id.*).

La théorie des CGV entend être le cadre fédérateur des approches méso-économiques en termes de filière et s'enrichit de l'influence des théories qui ont été historiquement mobilisées dans ce domaine. La Figure 10 schématise le lien entre les théories présentées précédemment et la nouvelle théorie des CGV (voir aussi section 2.3 dans ce chapitre).

Figure 10 – L'influence des théories antérieures sur la théorie des CGV



Source : auteur

### 2.1. Les origines : la Chaîne de Commodity Globale (CCG)

Le concept de CGV représente l'évolution de celui de *chaîne de commodity globale (global commodity chain ou CCG)*, qui met l'accent sur la gouvernance interne aux chaînes d'approvisionnement et le rôle des firmes leaders dans la mise en place et le pilotage de ces mêmes chaînes (Sturgeon, 2008 ; Chen, 2011). Le concept de CCG est à l'origine créé par T. K. Hopkins et I. Wallerstein dans le cadre des travaux sur l'économie-monde, dans l'objectif d'expliquer la reconfiguration et la polarisation des activités productives à l'échelle mondiale

(Bencharif et Rastoin, 2007 p. 5). Il désigne, à ce stade, un réseau d’activités de travail et production participant au cycle de vie d’une commodité ; ce réseau est « situationally specific, socially constructed, and locally integrated, underscoring the social embeddedness of economic organization » (Gereffi et Korzeniewicz, 1994 p. 2).

La notion de CCG est ensuite adoptée par G. Gereffi, qui transfère le centre d’intérêt de l’État vers la firme. D’après l’auteur, les CCG qui ont émergé depuis les années 1970 se répartissent en deux types : d’un côté les chaînes pilotées par les producteurs (*producer-driven chains*), d’autre côté celles pilotées par les acheteurs (*buyer-driven chains*). L’on retrouve le premier type le plus souvent dans les secteurs à forte intensité de technologie et de capital (automobile, informatique, etc.), alors que le deuxième est plus fréquent dans le cas de commodités à forte intensité de travail (habillement, jouets, etc.), où les activités de design et marketing sont fondamentales (*id.*).

Un atout intéressant de la théorie des CCG est la possibilité de comparer plusieurs chaînes de manière diachronique ou synchronique, à l’aide des outils développés par la théorie des réseaux. Il est ainsi possible d’observer et analyser les changements qui ont lieu au sein de l’économie-monde, comme par exemple la tendance vers des chaînes de valeur plus longues, décentralisées et flexibles (*id.*).

## 2.2. Les bases théoriques de l’Économie des coûts de transaction

La théorie des CGV s’inscrit dans le courant théorique de l’économie des coûts de transaction (ECT), d’où elle puise ses fondements méthodologiques. Selon l’ECT, la nature de la relation économique entre deux acteurs dépend des caractéristiques de la transaction (Williamson, 1985), à savoir : i) la *spécificité des actifs*, qui décrit la manière dont l’identité des parties compte pour la continuité d’une relation, et qui détermine le degré de *dépendance bilatérale* entre ces mêmes parties ; ii) le degré d’incertitude ; iii) la fréquence à laquelle la transaction a lieu<sup>17</sup>. À travers les variations des coûts de transaction, les caractéristiques des transactions déterminent le mode de gouvernance adopté lors d’un échange. Le degré de spécificité des actifs et le niveau d’incertitude sont positivement corrélés aux coûts de transaction, alors que la fréquence des échanges présente une corrélation négative.

<sup>17</sup> Nous approfondirons ces variables dans le Chapitre V.

Williamson (1991a) repère trois modes organisationnels alternatifs : le marché, la firme intégrée et un ensemble d'arrangements contractuels considérés « hybrides ». Ces trois formes de gouvernance se distinguent par leurs mécanismes de coordination et contrôle et par leurs capacités d'adaptation à d'éventuelles perturbations (*disturbances*). Le recours au marché représente le choix optimal lorsque les actifs impliqués dans un échange sont peu spécifiques (par exemple lorsque le produit échangé est homogène) et si le niveau d'incertitude est faible (par exemple quand le risque de comportement opportuniste de la part du partenaire est peu important). Plus le degré de spécificité de l'investissement ne croît, plus les parties à la transaction s'exposent au risque de comportements opportunistes. Elles vont dès lors choisir une forme organisationnelle tendant à l'intégration qui les sauvegarde face à ce risque (Ménard, 2003a). Il existe aussi un ensemble de situations « intermédiaires », où les actifs sont spécifiques (et le risque de comportement opportuniste est, de ce fait, élevé), mais pas au point de nécessiter l'intégration, qui entraînerait des coûts bureaucratiques excessifs (*id.*). Dans ces situations-là, les formes hybrides sont particulièrement efficaces dans l'objectif de réduire les coûts de transaction<sup>18</sup>.

La théorie des CGV repose sur les mêmes postulats de l'ECT, tout en les transposant du niveau micro (relation bilatérale entre deux acteurs) au niveau méso-économique (chaîne de valeur). Elle adopte ainsi l'hypothèse selon laquelle les formes de coordination au sein d'une chaîne dépendent des caractéristiques des transactions qui y ont lieu. Elle emprunte également des éléments théoriques à la théorie des réseaux et à la littérature sur les capacités des firmes. Plus exactement, le cadre des CGV puise des concepts analytiques à partir des travaux de l'économie des coûts de transaction pour ce qui est du rôle de la spécificité des actifs dans le choix entre marché et hiérarchie (i) ; des travaux de M. Granovetter sur l'encastrement de l'activité économique dans les relations sociales, et à ceux des géographes sur la proximité sociale et spatiale (ii) ; et des travaux sur les capacités et l'apprentissage au sein des firmes (par exemple, ceux menés dans le cadre de la théorie *resource-based view*), qui mettent l'accent sur leurs compétences et expertise (iii) (Sturgeon, 2008).

---

<sup>18</sup> Les concepts et postulats de l'ECT seront approfondis davantage dans les Chapitre V et VI.

### 2.3. Dimensions d’analyse de la CGV : une approche multidisciplinaire

Une CGV peut être décrite selon quatre dimensions (Gereffi et Korzeniewicz, 1994) :

- i) La séquence d’activités et d’agents de la conception jusqu’au traitement final du produit ou service ;
- ii) L’espace géographique et économique, c’est-à-dire la localisation des activités, des acteurs et des échanges ;
- iii) Le contexte institutionnel dans lequel la chaîne globale évolue (institutions, politiques publiques, réglementations, etc.) ;
- iv) Le système de gouvernance caractérisant la chaîne, à savoir l’ensemble des rapports de pouvoir et des mécanismes de coordination mis en place par les acteurs.

La multi-dimensionnalité de l’analyse des CGV reflète la multidisciplinarité de cette approche (Bencharif et Rastoin, 2007 p. 6). La description de la séquence d’activités, à travers une analyse en termes d’inputs/outputs, nécessite les techniques de comptabilité de branche. L’espace géoéconomique est décrit à l’aide des outils de la géographie économique et de l’économie industrielle (concepts de *concentration* et *dispersion* des firmes). L’analyse du contexte institutionnel s’appuie sur l’économie néo-institutionnelle et sur l’économie politique. Le système de gouvernance est analysé sur la base de concepts empruntés à la théorie des coûts de transaction, aux sciences de gestion, à la sociologie des organisations et aux sciences politiques. L’adjonction d’une cinquième dimension, à savoir l’analyse diachronique, permet en outre de mettre en évidence « les tendances lourdes ayant œuvré [sur la chaîne] et les ruptures susceptibles de se produire » (*ibid.*). Cette multidisciplinarité fait que la théorie des CGV est particulièrement appropriée pour l’analyse de phénomènes complexes. Van Wijk et al. (2008) s’en servent par exemple pour étudier la durabilité des chaînes de valeur. En effet, selon les auteurs, la CGV représente un avancement important par rapport à la chaîne d’approvisionnement puisque, contrairement à cette dernière, elle permet d’analyser les relations vis-à-vis des partenaires non économiques, l’interdépendance entre différentes firmes, l’influence de la régulation gouvernementale et les questions normatives (*id.* pp. 6–7).

#### 2.4. Les piliers de l'analyse de la Gouvernance

La théorie de la gouvernance des CGV ne prétend pas être « a grand theory of globalization or economic development, but a more modest theory [...] that seeks to explain and predict how nodes of value-adding activity are linked in the spatial economy » (Sturgeon, 2008 p. 15). Dans l'analyse des CGV, la gouvernance est un concept central. Elle se définit comme « the process of organizing activities with the purpose of achieving a certain functional division of labour along a value chain – resulting in specific allocations of resources, distributions of gains, and specific terms of participation and of exclusion » (Ponte, 2007 p. 4). Il existe, dans la littérature, deux différentes acceptations attribuées au concept de gouvernance<sup>19</sup>. La première acceptation est vaste et en partie de nature heuristique. Elle prend en compte plusieurs éléments tels que le pilotage de la chaîne (Gereffi et al., 2001 ; Ponte, 2007) et le rôle des institutions dans la définition des structures de gouvernance (Sturgeon, 2008). La deuxième acceptation est plus stricte et représente un des volets de la première. Elle puise ses fondements théoriques dans l'Économie des coûts de transaction et fait référence à la structure des relations bilatérales (Gereffi et al. 2005).

Ci-après, nous allons recenser les volets d'analyse de la gouvernance repérés par les auteurs. Les deux premiers volets relèvent notamment de l'acceptation vaste du concept de gouvernance, alors que le troisième se réfère surtout à l'acceptation la plus stricte. Malgré des différences dans le vocabulaire utilisé pour y faire référence, les dimensions d'analyse de la gouvernance des chaînes de valeur identifiées par la littérature sont les suivantes : le pilotage et les rapports de pouvoir, les mécanismes de coordination entre acteurs et les institutions qui régissent le fonctionnement de la chaîne.

##### 2.4.1. Pilotage et rapports de pouvoir

Le pilotage se définit comme la capacité plus ou moins ample de certains agents de conditionner la division fonctionnelle du travail dans une chaîne, en établissant par exemple la qualité du produit, les termes de participation et exclusion, les primes, etc. (Ponte, 2007). La force de pilotage révèle si une chaîne de valeur est faiblement ou fortement « dirigée ». En effet, dans toute chaîne de valeur, on peut reconnaître un ou plusieurs acteurs qui influencent directement

---

<sup>19</sup> Cette ambiguïté dans la définition du concept de gouvernance représente une des limites de la théorie.

ou indirectement l’organisation de la chaîne entière. On parle alors de *firmes leaders*, c’est-à-dire de ce « group of firms in one or more functional positions along a value chain which are able to ‘drive’ it » (*id.* p. 4). Il peut s’agir d’agents acheteurs, commerçants, transformateurs et/ou producteurs (Gereffi et al., 2001 p. 4).

Le pouvoir des firmes leaders, lié à l’existence de barrières à l’entrée, peut relever de leur pouvoir de marché, mesuré en termes de concentration, ou de leur positionnement au sein de la chaîne qui détermine leur capacité de s’approprier des bénéfices (*ibid.*). Le thème de l’accaparement de la valeur revêt une importance cruciale dans l’analyse de la gouvernance (Henderson et al., 2002) et se rapproche du problème de *hold-up* prédit par l’économie des coûts de transaction (Williamson, 1983). Il s’agit de comprendre comment le pouvoir est réparti et exercé au sein d’une chaîne (Gereffi et al. 2005 ; Sturgeon 2008) et quelles sont les institutions (formelles ou informelles) qui le légitiment (Kaplinsky, 2000).

#### 2.4.2. Institutions

La notion d’institution a une connotation vaste. Elle peut faire référence d’une part aux organisations bureaucratiques « réelles » (agences du gouvernement et organisations non-gouvernementales), d’autre part aux normes sociétales, qu’elles soient codifiées dans des lois ou relèvent du domaine de l’informel (Sturgeon, 2008 p. 25). Des exemples d’institutions sont : les règles de participation et exclusion (normes, modèles, exigences en termes de standards, qualité, logistique ; les sanctions positives et négatives ; les conventions sociales et notamment les conventions de qualité à chaque maillon et tout au long de la chaîne ; la proximité entre acteurs et les repères de réputation et confiance (Gereffi et al. 2005 ; Ponte 2007 p. 6). Les acteurs de la chaîne de valeur sont contraints, dans leur activité, par les institutions et sont sanctionnés s’ils en dépassent les limites (Sturgeon, 2008 p. 25).

#### 2.4.3. Mécanismes de coordination

Ce troisième aspect de l’analyse de la gouvernance concerne « the character of linkages between tasks, or stages, in the chain of value added activities » (*id.* p. 22). C’est notamment sur ce volet que Gereffi et al. (2005) basent leur typologie de la gouvernance. Les mécanismes de coordination ont rapport à la durée des relations entre les parties, la répétition des transactions,

la fréquence du changement de partenaire, l'adaptation du produit ou service à l'acheteur, la spécificité des investissements, la dépendance bilatérale entre parties et l'importance de leur identité (*id.*). Le vocabulaire utilisé est emprunté à l'économie des coûts de transaction, sur laquelle la théorie de la gouvernance s'appuie. À ces variables on peut ajouter également l'organisation spatiale des acteurs et la division du travail au sein de la chaîne (Henderson et al., 2002).

### 2.5. *L'impact de la proximité sur la gouvernance*

Il existe une littérature abondante sur le lien entre proximité et gouvernance. La proximité est entendue au sens « géographique » (ou « spatial » ou « physique ») et « socio-économique » (ou « organisé » – Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Proximité géographique et socio-économique ne sont pas des catégories pures, mais ont de fortes corrélations. Dans la plupart des cas elles se superposent et s'influencent l'une avec l'autre (Torre, 2010).

Les auteurs mettent en évidence le lien existant entre proximité et confiance (Servet, 1996 ; Gössling, 2004 ; Bönnte, 2008), ainsi qu'entre proximité et genèse d'innovation (Uzunidis, 2007). Le besoin de confiance surgit dans des situations risquées, dans lesquelles la confiance représente un moyen de réduction des coûts de transaction, du fait de la diminution des ressources employées dans la négociation *ex ante* (majeure flexibilité dans les concessions offertes par les parties, informations fiables et abondantes) et l'atténuation des nécessités en monitoring sur le comportement autrui (Dyer et Chu, 2003).

Les travaux de P. Moustier<sup>20</sup> montrent également le rôle de la proximité socio-économique dans la réduction de l'incertitude (sur prix, quantité et qualité) et dans la facilitation du partage d'informations et innovations, dans le cas de transactions complexes. Dans de telles conditions, comme préconisé par la théorie des CGV, les formes de gouvernance adoptées auront tendance à relever du relationnel. Un niveau d'incertitude atténué et de faibles besoins en monitoring et contrôle rendent inutile l'intégration de plusieurs activités de la chaîne dans une seule firme.

Le pilotage de la chaîne est aussi influencé par la proximité, qu'elle soit physique ou socio-économique. Par exemple, la proximité entre acteurs se situant au même maillon de la chaîne

---

<sup>20</sup> Pour une revue de la littérature, voir Moustier (2012).

peut créer une forte coopération « horizontale » qui confère à ces acteurs un pouvoir d’influence plus important sur les autres maillons. Dans les chaînes à forts besoins en capital, la proximité socio-économique « verticale » peut engendrer un risque de dépendance déséquilibrée (Moustier, 2012). *Vice versa*, des changements dans le mode de gouvernance peuvent aussi avoir un impact sur la proximité entre acteurs. Moustier (*id.*) constate que l’avènement de la grande distribution, introduisant de nouvelles demandes en termes de qualité, a été à la base de la personnalisation des relations avec l’amont de la chaîne et, inversement, de la dépersonnalisation des relations avec l’aval (consommateurs).

### 2.6. *Le point d’entrée de la chaîne*

Une chaîne de valeur est une entité complexe à identifier, les acteurs pouvant mener plusieurs activités simultanément et faire ainsi partie de plusieurs chaînes en même temps. La description et l’analyse qui sont faites d’une chaîne de valeur varient suivant le domaine de recherche. Ce dernier, une fois identifié, mène à privilégier un maillon de la chaîne plutôt qu’un autre comme point d’entrée de l’analyse. À partir de ce maillon, le chercheur sélectionne ensuite les nœuds, les activités et les autres maillons de la chaîne qui feront l’objet de ses recherches, selon l’intérêt que leurs interactions avec le point d’entrée revêtent pour l’étude (Kaplinsky et Morris, 2001).

Par exemple, une étude qui s’intéresse à la sécurité alimentaire de la population choisira comme point d’entrée de la chaîne l’ensemble des consommateurs, pour remonter ensuite les autres maillons jusqu’à la production, tout en sélectionnant les acteurs d’intérêt. Celle-ci est une méthode fréquente dans le domaine de l’agroalimentaire, où le sujet de la sécurité alimentaire est récurrent (Bencharif et Rastoin, 2007 ; Bencharif et al., 2008 ; Smadja-Rakotondramanitra, 2014). Le maillon de la consommation représente le point d’entrée privilégié également pour les études qui s’intéressent à la compétitivité des produits, cela donnant la possibilité de remonter la chaîne entière et de repérer ainsi les avantages concurrentiels à chaque maillon (Duteurtre, 1998 ; Dabat et al., 2004).

Les recherches vouées aux questions d’inclusion des petits producteurs ou des populations rurales élisent généralement comme point d’entrée le maillon de la production, à partir duquel elles descendent vers les autres acteurs en aval de la chaîne (Delgado, 1999 ; Lee et al., 2012).

Les producteurs constituent le canal d'accès le plus pertinent également pour les études sur les questions de qualité (Ponte, 2007 ; Martino, 2013), mais d'autres acteurs peuvent aussi être centraux, selon le contexte institutionnel particulier, comme dans le cas d'importants distributeurs qui mettent en place des standards privés de qualité (Van Wijk et al., 2008 ; Raynaud et al., 2009).

### **3. La chaîne de valeur du lait en poudre et celle du lait local en comparaison : une analyse selon l'approche des CGV**

Ayant passé en revue et défini les outils analytiques offerts par l'approche des CGV, nous les appliquons à présent à notre objet d'étude, afin de proposer une analyse des chaînes laitières industrielles dans le contexte sénégalais.

#### *3.1. Délimitation de l'objet de recherche : les chaînes laitières industrielles des régions de Dakar et Kolda*

La délimitation d'une chaîne de valeur représente une opération complexe. Les frontières d'une chaîne sont, dans la réalité, floues et très perméables. Les activités ne se succèdent pas les unes après les autres de manière linéaire, mais peuvent se croiser, s'entrecouper et se chevaucher de façon à ce que, plutôt qu'à des chaînes, elles donnent naissance à des pelotes de laine. Les acteurs peuvent avoir plusieurs activités et se situer à différents maillons de la chaîne dans le même temps. Les inputs entrant dans la chaîne peuvent être issus de plusieurs chaînes de valeur, comme un ensemble d'affluents qui se jettent dans le cours d'eau principal.

Il est par conséquent fondamental de circonscrire précisément l'objet de recherche à l'aide de définitions et critères, qui, si d'une part ne reflètent pas pleinement la complexité de la réalité, d'autre part rendent intelligibles les phénomènes par la simplification. C'est pourquoi nous commençons par définir la *chaîne de valeur* comme l'ensemble des activités requises dans le cycle de vie d'un produit, de la conception au traitement final après usage<sup>21</sup>, en passant par production, transformation et livraison au consommateur (Kaplinsky, 2000). Les chaînes laitières industrielles auxquelles nous nous intéressons concernent l'ensemble des acteurs et activités impliqués dans l'obtention de produits laitiers qui, issus du lait local et/ou du lait en poudre

---

<sup>21</sup> Notre analyse s'arrêtera au moment de l'achat, sans s'intéresser au traitement final après usage.

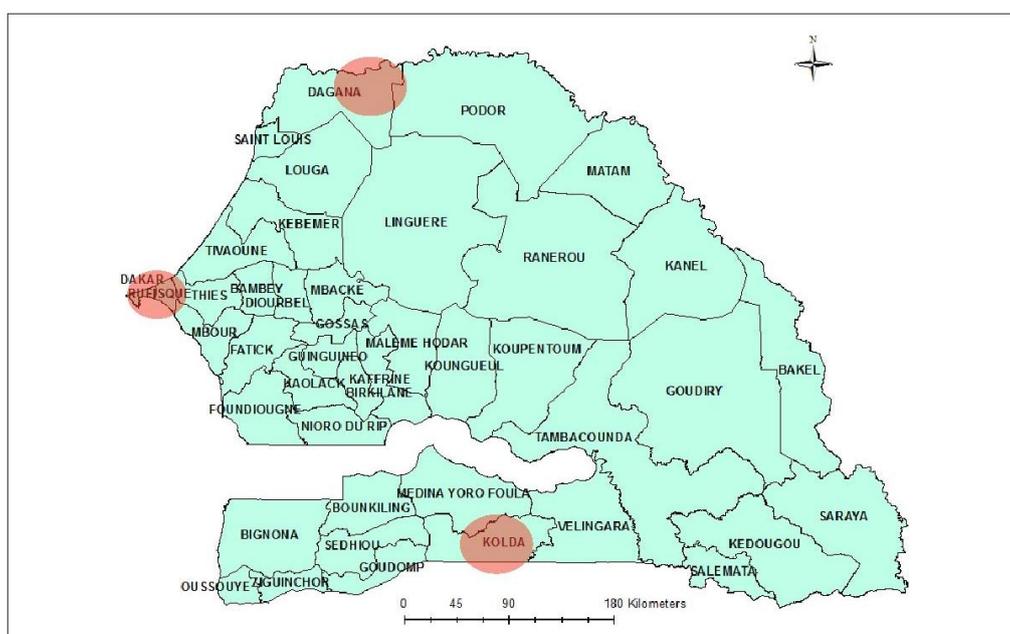
importé, sont transformés de manière industrielle. Par *transformation industrielle*, nous entendons un processus qui prévoit une technique de destruction des bactéries pathogènes contenues dans le lait (thermisation, pasteurisation, stérilisation ou autre) et la mise des produits finaux en emballages hermétiques. Dans la suite de ce chapitre, on constatera que cette définition permet de prendre en compte des réalités très différentes, allant de grandes unités industrielles à de petites laiteries (voire « minilaiteries ») que, dans le langage courant, on définit comme « artisanales ».

Relativement à la délimitation géographique, nous ne nous intéressons qu’aux chaînes de valeur liées aux laiteries situées dans les régions de Dakar et Kolda. Le choix est motivé par le grand nombre et la diversité des unités de transformation repérables dans ces deux régions. À Dakar, on peut identifier de nombreuses unités transformant du lait en poudre, dont plusieurs se distinguent de celles des autres régions par leur taille. En effet, on ne retrouve pas, en dehors de la zone de Dakar, de laiteries dont les capacités de transformation dépassent les 10 000 litres par jour. L’inclusion de ces acteurs dans notre échantillon nous permet surtout d’apprécier l’influence que la taille de l’entreprise a sur les modes de gouvernance mis en œuvre. En outre, les laiteries de la région de Dakar n’ont fait, jusque-là, l’objet que de très peu d’études (Broutin et al. 2007 ; Desmoulin 2006). Cela est dû probablement au fait qu’il s’agit d’entreprises relativement jeunes, mais aussi aux difficultés de collecter des données auprès d’acteurs industriels qui, à cause de l’environnement concurrentiel, peuvent se montrer méfiants vis-à-vis des enquêteurs. Pour ce qui concerne Kolda, l’intérêt porté à cette région découle notamment du dynamisme du secteur laitier qui, impulsé à l’origine par la recherche et la coopération, est extrêmement prometteur quant au développement des zones rurales. C’est ici qu’on peut identifier, parmi celles en activité, les laiteries les plus anciennes, qui ont été installées dans la seconde moitié des années 1990. Cette « ancienneté » leur confère une expérience conséquente dans leur stratégie de coordination avec les autres acteurs. Leurs choix en termes de gouvernance sont le résultat de diverses tentatives menées au cours de deux décennies. A contrario, les laiteries les plus jeunes ont une plus grande probabilité de se trouver à un stade d’expérimentation et/ou d’imitation de leurs concurrents.

Dorénavant, nous ferons référence à une chaîne « lait en poudre » et à une autre « lait local » selon la nature de la matière première exploitée par les laiteries. En outre, par le terme *sous-*

*chaîne*, nous désignons l'ensemble d'activités et acteurs liés à une laiterie déterminée. En d'autres termes, chaque laiterie, ensemble avec son réseau de fournisseurs et celui de revendeurs, constitue une sous-chaîne. On fera donc référence à une sous-chaîne *Kirène*, une autre *Jam jam*, et ainsi de suite. Comme nous verrons ci-après, la délimitation de chaînes et sous-chaînes n'est pas une opération aisée, puisqu'une bonne partie des laiteries utilisent à la fois du lait en poudre et du lait local. La Figure 11 montre la localisation des zones d'étude, notamment les régions de Dakar et Kolda auxquelles nous avons ajouté la zone jouxtant la ville de Richard-Toll (Nord du Sénégal), qui représente le bassin d'approvisionnement de *La Laiterie du Berger* située à Dakar.

Figure 11 – Zones d'étude : régions de Dakar et Kolda (+ zone jouxtant Richard-Toll, bassin d'approvisionnement d'une des laiteries de Dakar)



### 3.2. Qui sont les acteurs et où se trouvent-ils ?

Les unités de transformation que nous avons pu recenser dans les régions de Dakar et Kolda<sup>22</sup> sont 26, dont 13 exploitant exclusivement du lait en poudre, 5 exclusivement du lait local<sup>23</sup> et 8

<sup>22</sup> L'analyse des chaînes de valeur qui suit est issue de nos recherches de terrain. Pour des raisons d'organisation et de structure de l'exposé, nous avons reporté la description de la méthode de collecte des données au Chapitre III (section 4 en page 162), pour que le lecteur ait la possibilité d'appréhender d'abord la question de recherche de la thèse et l'hypothèse.

<sup>23</sup> Parmi ces 5 laiteries, il y en a 3 dont nous n'avons pas de données sûres à propos de l'utilisation exclusive de lait local.



une combinaison des deux types de lait (Tableau 4). Ces 8 dernières laiteries seront considérées comme faisant partie à la fois de la chaîne « lait en poudre » et de celle « lait local ». Il n’existe pas de données précises sur les quantités de lait transformées par l’industrie, ni sur le poids que le lait en poudre et le lait local y ont respectivement<sup>24</sup>. Il est donc impossible de déterminer de manière exacte la taille des deux chaînes sur le plan quantitatif, bien que la chaîne du lait en poudre soit manifestement beaucoup plus massive que celle du lait local.

Comme le montre la Figure 12, les deux chaînes de valeur diffèrent nettement pour ce qui concerne leur longueur à la fois dans l’espace et dans le temps. Afin de simplifier leur illustration, nous les répartissons en trois segments – amont, segment intermédiaire et aval. Une longue séquence d’activités constitue la chaîne du lait en poudre, ainsi que de nombreux acteurs qui interagissent les uns avec les autres dans un espace géographique très vaste. Dans le segment amont de cette chaîne, quatre maillons sont distincts : production, transformation en poudre, exportation (ces trois maillons étant situés à l’étranger), importation (dans le pays). Les acteurs situés à l’étranger sont très nombreux, mais parmi eux certains se distinguent par taille et réputation (*Fonterra, Corlasa, Lactalis, Glanbia*). L’importation peut être effectuée par des importateurs sénégalais qui revendent la poudre de lait, mais également par les laiteries elles-mêmes, lorsque leurs capacités de transformation sont telles qu’il devient intéressant de commander un ou plusieurs conteneurs de produit. Le segment intermédiaire est représenté par les maillons de la transformation et distribution. Par *transformation* nous entendons à la fois l’activité de réensachage de lait en poudre en conditionnements inférieurs et l’activité de transformation du lait en poudre en d’autres produits laitiers (lait liquide, yaourts, fromages, crèmes, etc.). Par le terme *distribution*, nous faisons référence à l’activité de commercialisation et transport qui a lieu entre l’usine et les revendeurs. Dans la plupart des cas, ce sont les transformateurs eux-mêmes qui se chargent de la distribution. Le segment aval se compose des maillons de vente en gros, demi-gros et détail. La commercialisation des produits frais (tous les produits hors poudre de lait) est effectuée à travers un échange direct entre les unités de transformation et les détaillants, en raison du défaut d’une chaîne du froid fiable. Les détaillants

---

<sup>24</sup> Une source informelle atteste d’un niveau d’importations en lait en poudre s’élevant à hauteur de 49 000 tonnes/an, dont 50% seraient absorbées par l’industrie (source : nos recherches). Par rapport au lait local, G. Duteurtre évaluait en 2007 la production laitière commercialisée à environ 10 000 tonnes de lait par an à l’échelle du pays (Duteurtre, 2007).

sont extrêmement nombreux et distribués sur tout le territoire : la distance qui les sépare les uns des autres est en général moins de 200 mètres.

Contrairement à la chaîne du lait en poudre, celle du lait local se développe sur de courtes distances et les échanges en son sein ont lieu dans de brefs délais. Le lait frais est en effet un produit hautement périssable, qui exige des échanges fréquents et rapides – à défaut d’une chaîne du froid – en amont (collecte de lait cru) et en aval (vente de produits finis). La commercialisation des produits issus du lait local dépasse rarement l’espace local, à l’exception des produits de *Kirène* et de ceux de *La Laiterie du Berger*. Dans le segment amont de la filière, nous distinguons deux maillons : production et collecte. Ces deux activités peuvent être intégrées par les mêmes acteurs, lorsque ce sont les producteurs eux-mêmes qui se chargent de la livraison du lait cru jusqu’à la laiterie. En revanche, dans certaines sous-chaînes, c’est un collecteur professionnel qui fait fonction d’intermédiaire entre producteurs et laiterie. Il est également possible que ce soit la laiterie qui effectue la collecte auprès des fournisseurs. Ces derniers sont très nombreux, épars et aux faibles capacités productives. Le segment intermédiaire est représenté par les transformateurs, qui distribuent eux-mêmes leurs produits auprès des revendeurs et, le cas échéant, des consommateurs. Parmi les transformateurs, nous avons inclus deux fermes laitières de la région de Dakar (*Wayembam* et *Past Agri*), qui sont dotées d’une unité de transformation pour absorber une partie du lait qu’elles produisent. Le segment aval correspond au maillon de la vente, qui est effectuée surtout au détail, ici aussi à cause des défaillances de la chaîne du froid.

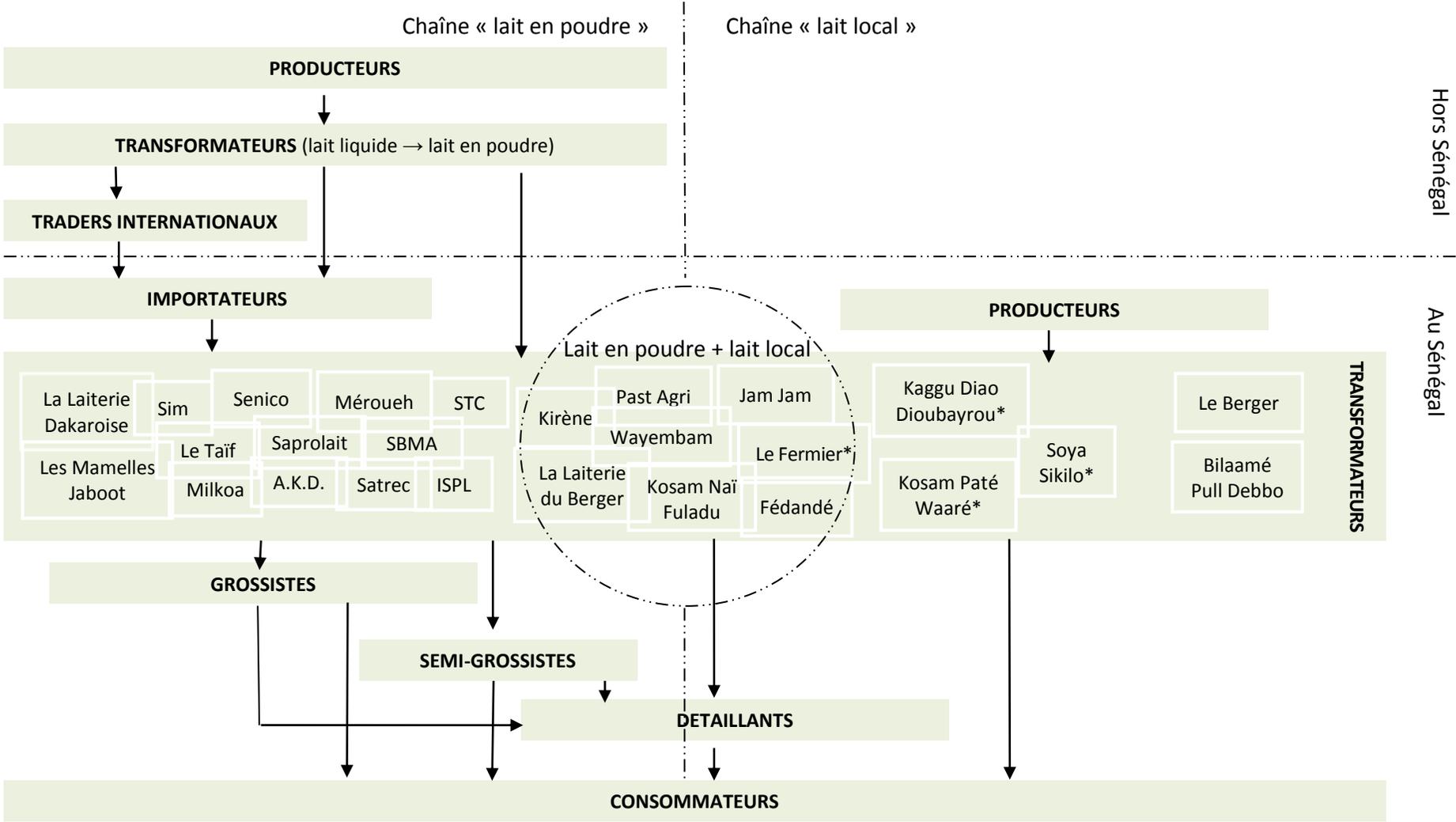
Tableau 4 – Liste et principales caractéristiques des laiteries des régions de Dakar et Kolda

	Laiteries	Emplacement	Type(s) de lait transformé(s)	Année de création	Niveau de production (kL/mois)**	Produits proposés
1	<i>La Laiterie Dakaroise</i>	Dakar	Lait en poudre	2004	96,6	Lait pasteurisé, lait caillé, yaourt, bouillies, fromage blanc
2	<i>Les Mamelles Jaboot</i>	Dakar	Lait en poudre	1998	192,5	Lait caillé, yaourt, bouillies
3	<i>Sim</i>	Dakar	Lait en poudre	1993	*	Lait caillé
4	<i>Le Taïf</i>	Dakar	Lait en poudre	1999	*	Lait caillé
5	<i>Milkoa</i>	Dakar	Lait en poudre	1998	57,8	Lait caillé
6	<i>Senico</i>	Dakar	Lait en poudre	1999	577,5	Lait en poudre
7	<i>Saprolait</i>	Dakar	Lait en poudre	1938	*	Lait caillé, yaourt
8	<i>A.K.D.</i>	Dakar	Lait en poudre	*	*	Lait en poudre
9	<i>Meroueh &amp; CIE</i>	Dakar	Lait en poudre	1997	1 155	Lait en poudre
10	<i>SBMA</i>	Dakar	Lait en poudre	1997	48,1	Lait en poudre
11	<i>Satrec</i>	Dakar	Lait en poudre	1992	4480,4	Lait en poudre, lait pasteurisé, lait caillé
12	<i>STC</i>	Dakar	Lait en poudre	2005-2006	*	Lait en poudre
13	<i>ISPL</i>	Dakar	Lait en poudre	*	*	Lait en poudre
14	<i>Kirène</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	2005	566,8	Lait UHT
15	<i>La Laiterie du Berger</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	2004	240	Lait pasteurisé, lait caillé, bouillies
16	<i>Past Agri</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	2008	60	Lait caillé
17	<i>Wayembam</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	1998	*	Lait pasteurisé, lait caillé
18	<i>Kosam Na'i Fuladu</i>	Kolda	Lait en poudre + lait local	2004	5,4	Lait pasteurisé, lait caillé
19	<i>Jam Jam</i>	Bantancountou (Kolda)	Lait en poudre + lait local	2004	4,4	Lait pasteurisé, lait caillé
20	<i>Fedandé</i>	Kolda	Lait en poudre + lait local	2003	6,8	Lait pasteurisé, lait caillé
21	<i>Le Fermier</i>	Kolda	Lait local ?	1997	13,1	Lait pasteurisé, lait caillé, yaourt, fromage
22	<i>Kaggu Dia Dioubayrou</i>	Bantancountou (Kolda)	Lait local ?	2009 ?	0,3	Lait pasteurisé, lait caillé
23	<i>Kosam Paaté Waaré</i>	Kolda	Lait local ?	2001	*	*
24	<i>Soya Sikilo</i>	Kolda	Lait local ?	*	*	*
25	<i>Bilaamé Pull Debbo</i>	Kolda	Lait local	2002	16,5	Lait pasteurisé, lait caillé, fromage
26	<i>Le Berger</i>	Kolda	Lait local	1996	2,3	Lait pasteurisé, lait caillé

\* Aucune donnée disponible

\*\* Le niveau de production a été calculé sur la base des estimations des gérants des laiteries, qui nous ont donné parfois des chiffres annuels, d'autres fois mensuels ou encore journaliers. Lorsqu'il s'agit de lait en poudre, nous avons converti le chiffre obtenu en Équivalent Lait (EL).

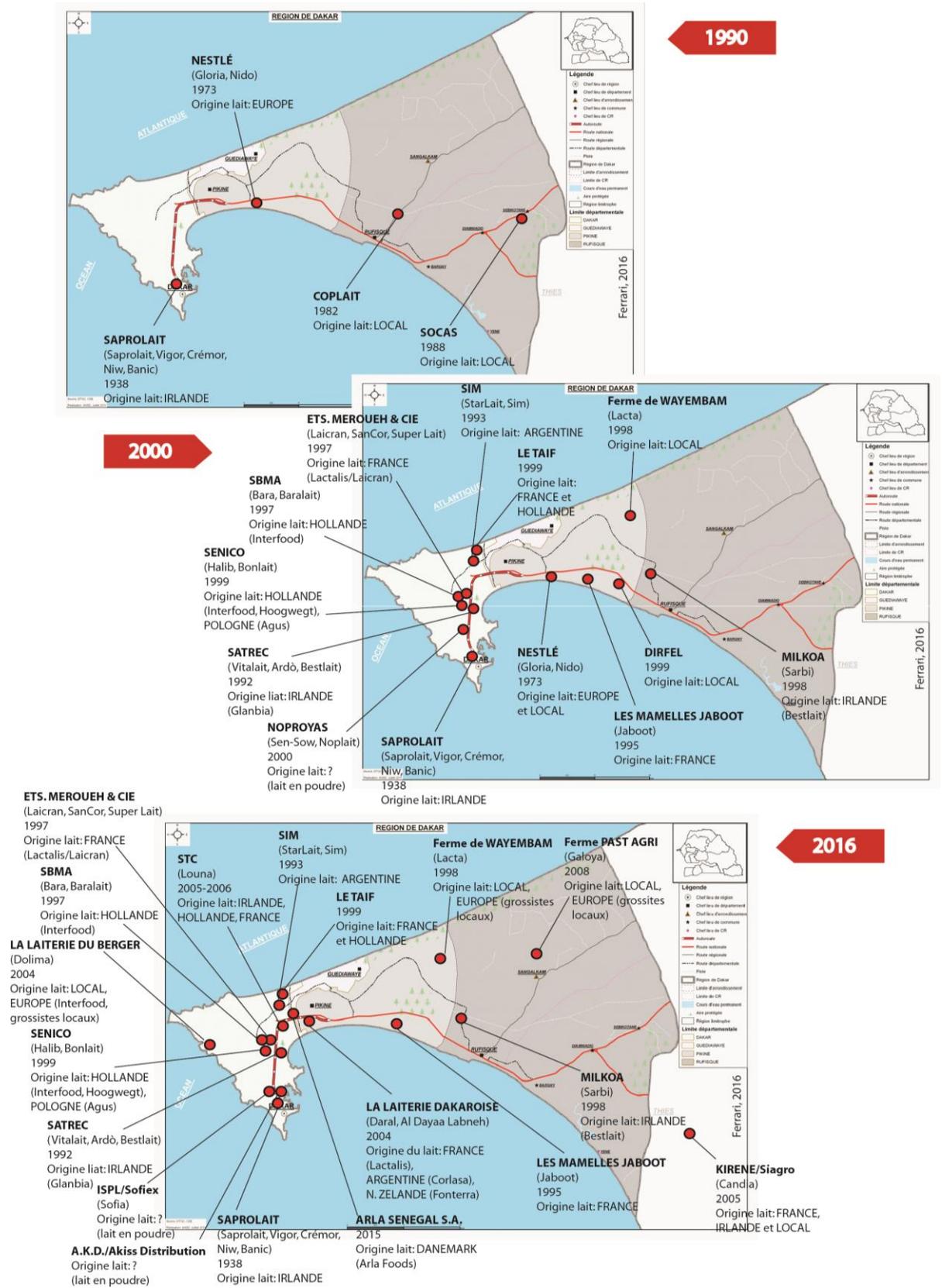
Figure 12 – Les chaînes laitières industrielles au Sénégal (lait en poudre et lait local)



\* Aucune donnée sûre à propos de l'utilisation exclusive de lait local

Les laiteries de la région de Kolda avaient déjà été recensées par plusieurs études (voir Dieye, 2003 ; Dia, 2009 ; Corniaux et al., 2014 – cf. notamment Figure 8 en page 64). En revanche, la littérature sur les transformateurs de la région de Dakar est lacunaire et ne permet pas de repérer les acteurs. Nous proposons ici une carte (Figure 13), issue de nos recherches de terrain, qui permet de localiser les laiteries dakaroises et d’en observer les dynamiques d’apparition – et disparition – dans le temps. On peut ainsi constater que la quasi-totalité de ces entreprises sont mises en place durant les deux dernières décennies, malgré la dévaluation du franc CFA en 1994 qui a mécaniquement doublé le prix du lait en poudre. En effet, en 1990, il n’existe que deux unités transformant de la poudre (*Saprolait*, fondée par les colons français, et *Nestlé*), à côté de deux autres laiteries (nées sous l’impulsion de la recherche-développement ou de capitaux étrangers) transformant du lait local. Dix ans après, en 2000, le paysage est beaucoup plus diversifié. Parmi les nouvelles laiteries, on remarque *Satrec* qui se distingue par sa taille et ses niveaux de transformation, grâce notamment à un partenariat irlandais de production de lait en poudre (*Glanbia*). Les anciennes initiatives de transformation de lait local ont disparu. Elles ont été remplacées par l’installation d’une unité rattachée à une ferme moderne (*Wayembam*), une deuxième (*DIRFEL*) transformant du lait issu des élevages extensifs et soutenue par la coopération française, et une dernière créée par *Nestlé*. En 2015, on voit que le nombre de laiteries a continué d’augmenter. Cette dynamique positive va probablement se poursuivre dans les prochaines années, grâce à l’augmentation de la demande et de l’offre de lait en poudre, comme en témoigne la toute récente initiative de la coopérative danoise *Arla Foods*. Cette dernière vient de nouer un partenariat (*joint venture*) avec un entrepreneur local (*Attieh Group*) pour écouler au Sénégal une partie de sa production excédentaire de poudre de lait (*Arla Foods*, 2015), suite en particulier à l’arrêt des quotas laitiers en Europe.

Figure 13 – Évolution dans le temps de l'apparition d'unités de transformation laitière dans la région de Dakar



Source : auteur

### 3.3. *L’approvisionnement en lait en poudre : de nombreuses alternatives dans un vaste marché*

Le démarrage d’une petite activité de transformation laitière au Sénégal peut se faire avec de faibles moyens et un équipement rudimentaire. L’approvisionnement en matière première est effectué rapidement et sans obstacles. Il y a, au Sénégal, de centaines de revendeurs de lait en poudre (grossiste et demi-grossistes) auprès desquels les laiteries ont la possibilité de s’approvisionner. Les emballages du lait vendu en gros reportent toutes les informations nécessaires : marque, lieu de production, nature de la matière grasse (animale ou végétale), taux en protéines, etc. C’est pourquoi la plupart des laiteries sénégalaises transformant du lait en poudre ont démarré leur activité avec de très faibles moyens et d’humbles ambitions. Parmi elles, il y en a certaines qui au fil du temps ont réussi à évoluer et à accroître leurs capacités de transformation. Lorsque le volume de l’approvisionnement en matière première devient plus important, l’opération d’achat se complique, d’autres acteurs entrent en jeu (notamment les multinationales laitières) et les distances et les délais des transactions augmentent considérablement.

Comme le montre la Figure 12 en page 101, plusieurs alternatives d’approvisionnement en lait en poudre se présentent aux laiteries. Elles ont notamment la possibilité de choisir entre les fournisseurs locaux (importateurs) et étrangers (*traders* ou producteurs/transformatrices de lait en poudre). Le premier type de fournisseurs est privilégié par les petites laiteries, dont les capacités de transformation ne permettent pas d’importer de grandes quantités de lait en poudre, alors que le deuxième type est surtout sollicité par ces laiteries pour lesquelles il est plus intéressant de commander un ou plusieurs conteneurs de lait à chaque achat.

La quasi-totalité des laiteries exploitent plusieurs sources d’approvisionnement dans le même temps, ayant un fournisseur principal et d’autres secondaires mobilisés occasionnellement ou, de toute façon, en mesure inférieure. Le fournisseur principal, qui peut être local ou étranger, est choisi sur la base de sa réputation et/ou de la marque de lait qu’il commercialise. Sa relation d’approvisionnement avec la laiterie se développe sur une longue période, ce qui encourage l’émergence d’un sentiment de confiance qui facilite et accélère les transactions. C’est un aspect qui apparaît, par exemple, dans le discours du propriétaire d’une laiterie de Kolda, reporté ci-dessous, lorsqu’il parle de son fournisseur principal :

*« Avec I. je travaille depuis deux ans... ça fait quand même longtemps, non ? Désormais il me connaît, il sait le lait que je veux. Quand ça va bientôt terminer, il m'appelle, il me dit 'viens prendre le lait, ça va finir' » (entretien 11.2, Volume II)<sup>25</sup>.*

Parmi les multinationales laitières, *Lactalis* jouit d'une réputation considérable auprès des laiteries sénégalaises. Sa réputation est attachée à son professionnalisme et à la qualité de son lait et lui confère un pouvoir particulier vis-à-vis des acheteurs, pouvoir qui se traduit par la possibilité de proposer des prix supérieurs à ceux du marché. C'est ce qu'explique clairement la responsable achat d'une laiterie de Dakar :

*« Lactalis vend le lait un peu plus cher que les autres, j'en suis consciente. Mais quand même c'est le meilleur sur le marché, le plus rapide et de meilleure qualité. C'est pour cela qu'on ne proteste pas, ça vaut la peine de payer un peu plus cher pour un meilleur service. J'imagine qu'eux aussi ils sont obligés de payer plus cher pour un fret plus rapide, je pense que c'est pour cela que leur lait est plus cher » (entretien 2.1, Volume II).*

Il n'existe généralement pas de contrats qui lient le fournisseur principal aux laiteries, qui sont par conséquent libres de faire éventuellement appel à d'autres fournisseurs. Ceux-ci sont sollicités si la laiterie est à la recherche de prix d'achat avantageux, si des problèmes apparaissent dans la relation avec le fournisseur principal ou encore si ce dernier n'est pas en mesure de fournir à la laiterie le type ou la marque de lait demandé. Ce dernier cas est illustré de manière exemplaire par le responsable de la transformation auprès d'une petite laiterie de Dakar :

*« Il arrive de temps en temps qu'on ne trouve pas de lait, que notre grossiste n'en ait pas. Ça peut arriver. Dans ce cas-là on cherche chez les autres, en général on trouve ailleurs la marque qu'on voulait » (entretien 10.2, Volume II).*

On retrouve cependant des exceptions à cette souplesse contractuelle, comme dans le cas de la plus grande laiterie sénégalaise, *Satrec*, qui a un partenariat très poussé avec son fournisseur

<sup>25</sup> Nous reportons entre parenthèses, à la fin de chaque extrait d'entretien, le numéro de l'entretien d'où il a été extrait, tel qu'il a été numéroté dans le Volume II annexé à la thèse.

irlandais, *Glanbia*. Ce partenariat prévoit une relation d’approvisionnement exclusive, mais aussi des échanges en termes de formation (technique, de management, de marketing, etc.) et un accompagnement constant de la part du fournisseur. Une autre exception importante est représentée par le contrat de franchise liant la laiterie *Kirène* et son partenaire français *Sodiaal*, contrat qui donne la possibilité à *Kirène* de commercialiser ses produits sous la marque *Candia* et la contraint pour ce qui concerne la marque de matière première à utiliser.

S’il est vrai que la taille et l’expérience des fournisseurs leur confèrent un pouvoir majeur vis-à-vis des laiteries sénégalaises, il est aussi vrai que la possibilité de s’approvisionner auprès de plusieurs fournisseurs rééquilibre les rapports de force en faveur des laiteries. Cela est surtout vrai dans le cas des fournisseurs locaux, puisque la proximité des acteurs facilite la négociation. Les rapports de pouvoir s’apprécient notamment lors des négociations sur les prix, où les laiteries ont leur marge de manœuvre, comme explique, par exemple, le gérant d’une laiterie de Kolda s’approvisionnant auprès de grossistes locaux :

*« Le prix c’est les grossistes qui le fixent, nous on n’a qu’à dire ‘ça nous arrange’ ou ‘ça ne nous arrange pas’. Si ça ne nous arrange pas on va voir ailleurs. [...] Vous savez, parfois les boutiquiers peuvent augmenter leurs prix, et vous ne le savez pas et vous achetez. C’est pour cela, parfois c’est mieux de faire... comme... des tours, pour se renseigner sur les prix... voir où vous pouvez avoir des prix moins chers. Et puis on peut choisir, ok je vais acheter chez l’un plutôt que chez l’autre. Aujourd’hui ici c’est moins cher, demain c’est là-bas... ça change » (entretien 12.2, Volume II).*

On voit ici que, malgré des relations de longue durée ou le sentiment de confiance lié à la réputation ou à la répétition des transactions, les laiteries maintiennent un certain contrôle sur le comportement de leurs fournisseurs. Ce contrôle se manifeste aussi dans les questions liées à qualité du lait et se traduit par la mise en place de systèmes de contrôle qualitatif de la matière première. Surtout quand il s’agit de fournisseurs occasionnels, les laiteries vérifient la qualité du lait avant l’achat par des tests de transformation, des analyses physico-chimiques ou même simplement des essais organoleptiques :

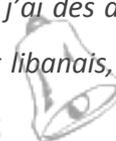
*« Il peut y avoir des cas où... la qualité n'est pas bonne, il y a des problèmes sanitaires etc. Ou bien du lait qui n'est pas facile à travailler, à transformer... C'est pour cela qu'on ne peut pas acheter n'importe où sans contrôler. Nous parfois on a des fournisseurs qu'on ne connaît pas et qui viennent nous proposer leur lait. En ce moment-là on leur dit 'ok, on va tester votre lait'. On fait des tests de transformation, si ça nous plaît et les prix sont avantageux, on commence à travailler avec eux » (entretien 1.2, Volume II).*

Les relations avec les fournisseurs sont plus ou moins personnelles selon le type d'acteur. Vis-à-vis des fournisseurs étrangers, l'échange d'information est standardisé et impersonnel, étant effectué par des moyens de communication électroniques (téléphone, courriel) et souvent pas le biais d'un intermédiaire (service transit ou service achats). La transaction a lieu dans des délais relativement longs, débutant quelques mois avant l'épuisement des stocks de la laiterie, qui contacte le fournisseur et échange avec celui-ci les documents requis (pro forma, commande, intention d'importation). Une fois la date d'expédition fixée, la laiterie sollicite le service transit (interne à l'entreprise ou externe), qui s'occupe de gérer les relations avec la douane et d'acheminer le produit importé du port à l'usine. Vis-à-vis des fournisseurs locaux, les relations sont beaucoup plus personnelles et l'identité des partenaires acquiert une grande importance. Les laiteries font référence à leurs fournisseurs par leur prénom ou nom. Les transactions sont effectuées dans de courts délais lors des échanges « face à face » entre les deux partenaires.

#### *3.4. Une faible coordination horizontale entre les laiteries transformant du lait en poudre*

Les relations horizontales au maillon de la transformation ne sont pas développées et l'esprit concurrentiel domine largement, malgré le fait que les propriétaires des laiteries partagent souvent une même identité communautaire – plusieurs parmi eux sont d'origine libanaise ou française. Il n'existe aucune organisation professionnelle qui réunisse les laiteries, comme l'explique l'un des propriétaires à propos de la concurrence sur les prix :

*« Nous n'avons aucune organisation de patrons, on ne peut pas, je m'excuse, je ne sais pas si vous avez des amitiés avec les libanais... moi j'ai des amis là-dedans, mais on ne peut pas travailler avec eux. Satrec c'est libanais, Daraal*



*c’est libanais, Sim c’est libanais, Saprolait c’est français, on ne peut pas s’entendre, les libanais même entre eux ils ne s’entendent pas, donc on ne peut pas avoir une structure de concertation, pour pouvoir dire ‘ok aujourd’hui maintenant on est d’accord, les prix c’est ça’, au contraire chacun essaie de faire des prix qui tuent l’autre » (entretien 3.1, Volume II).*

Cela n’empêche pas, néanmoins, l’émergence d’un esprit de camaraderie et de comportements solidaires dans des situations d’urgence, comme l’épuisement du stock chez une laiterie, ou dans l’objectif d’exercer des pressions sur les décideurs politiques. Cela s’est vérifié, par exemple, à l’occasion de la 12<sup>e</sup> réunion du Comité conjoint de gestion du TEC qui devait modifier les tarifs douaniers des pays de l’UEMOA (cf. section 1.6 en page 38, Chapitre I) : les industriels laitiers sénégalais se sont regroupés, sous l’égide de *Kirène*, afin de mettre en place un plaidoyer visant à protéger le marché local des importations de lait UHT.

### 3.5. *Des engagements moraux pour l’approvisionnement en lait local*

On retrouve des engagements tout à fait différents dans le cadre de l’approvisionnement en lait local. Au sein des transactions entre laiteries et producteurs locaux, le problème de la saisonnalité de l’offre en lait est central. Pendant la saison des pluies (juillet-janvier), le pâturage étant abondant, l’offre dépasse les capacités d’absorption de la demande, les prix baissent et les laiteries n’arrivent pas à acheter la production entière. Inversement, pendant la saison sèche (février-juin), l’offre est défailante et les producteurs, attirés par la hausse des prix, se reversent sur le marché informel, asséchant de ce fait les laiteries. La préoccupation principale de ces dernières est donc de stabiliser leur approvisionnement et d’éviter de trop amples fluctuations de l’offre, qui minent la viabilité de leur activité<sup>26</sup>.

L’objectif de stabilisation de l’approvisionnement est entravé, entre autres, par la souplesse des relations contractuelles entre laiteries et producteurs. En effet, il n’existe quasiment pas de contrats écrits, mais plutôt des engagements verbaux – voire moraux – par lesquels les producteurs s’engagent à fournir aux laiteries une certaine quantité de lait pendant une période déterminée à un prix fixe. Les transactions ont lieu selon une fréquence quotidienne (une à deux

<sup>26</sup> Les deux laiteries *Wayembam* et *Past Agri* représentent les seules exceptions à ce genre de préoccupation, puisque leur mise en place a été dictée par la volonté d’absorber le surplus du lait produit au sein des exploitations respectives. Elles ne peuvent, dès lors, être considérées comme des acteurs indépendants, puisqu’elles n’ont pas d’exigences strictes en termes d’approvisionnement.

fois par jour). Le paiement du lait est effectué une fois par mois, mais les producteurs peuvent également décider d'encaisser leur crédit au jour le jour ou même occasionnellement en cas de nécessité. Dans la région de Kolda, il est de coutume que ce soit les éleveurs qui se rendent tous les jours à l'unité de transformation, en apportant leur bidon de lait. Quant à *La Laiterie du Berger*, c'est plutôt cette dernière qui se charge de la collecte auprès de ses fournisseurs de la zone jouxtant Richard-Toll, à travers un réseau de camionnettes, voitures et tricycles qui sillonnent les campements de producteurs. Les relations contractuelles sont par contre plus formalisées lorsque les laiteries s'approvisionnent auprès de fermes laitières intensives. C'est le cas de *Kirène* et, en partie, de *La Laiterie du Berger*, qui sont liées à des fermes par des contrats écrits établissant les quantités d'approvisionnement et la fréquence.

S'agissant de contrats verbaux, le changement de partenaire est possible pour les deux parties. Néanmoins, les relations économiques se développent sur la longue durée, d'autant plus qu'elles représentent souvent le prolongement et le complément de relations sociales préalables. Les fournisseurs montrent la tendance à rester fidèles aux engagements pris vis-à-vis d'une même laiterie pendant plusieurs années. C'est ce qu'explique, entre autres, un transformateur à propos de ses fournisseurs :

*« C'est l'un des villages les plus respectueux. Ça fait dix ans que je travaille avec eux, ils n'ont pas voulu aller ailleurs, et ils avaient peut-être la possibilité d'aller ailleurs, mais... vu nos relations, vu la manière donc nous travaillons, ils n'ont pas voulu aller ailleurs. Ils continuent, même s'ils sont loin. Surtout cette année ils se sont sacrifiés » (entretien 11.1, Volume II).*

Cette attitude de fidélité est encouragée par les échanges quotidiens entretenus, qui mènent les acteurs à entrelacer davantage relations personnelles et économiques. Voici ce qu'affirme le propriétaire d'une laiterie de Kolda à propos des relations avec ses fournisseurs, en illustrant parfaitement cette attitude :

*« Désormais on se connaît ! Il y a une certaine familiarité, parfois ils restent ici, on fait du thé ! » (entretien 16.2, Volume II).*

L'interruption de l'approvisionnement de la part des fournisseurs est considérée par les transformateurs comme un comportement déplorable, minant non seulement la rentabilité

économique des laiteries, mais aussi les liens de fidélité construits au fil du temps. C’est d’ailleurs un comportement qui génère des incompréhensions, puisque les transformateurs n’arrivent pas toujours à en saisir les raisons, comme en témoigne par exemple le discours du transformateur ci-dessous :

*« Au départ, les éleveurs avec lesquels nous on a commencé la filière lait, au bout de deux ans après, taf [tout à coup], ils ont choisi d’aller ailleurs, et j’ai trouvé de nouveaux producteurs, et je travaille avec. Maintenant là depuis deux ans il y a un ancien village qui est livreur de chez moi, avec lequel j’avais commencé, Bantancountou par exemple, ils sont revenus, depuis deux ans on travaille ensemble. C’est un peu compliqué, tu ne peux pas savoir. J’étais avec toi et tout à coup je change et je dis ‘je préfère aller avec l’autre’. Ça ne s’explique jamais » (entretien 16.1, Volume II).*

D’après certains interviewés, comme le Président d’une des organisations de producteurs de la région de Kolda (voir extrait ci-dessous), le comportement des éleveurs est conditionné par des facteurs culturels :

*« Un éleveur c’est généralement très libre. Même naturellement c’est quelqu’un qui veut être très indépendant, qui ne veut pas être canalisé sur... Parce que quand tu dis ‘éleveurs’, à 90% c’est des peuls, donc c’est des gens très indépendants. Quand tu veux les canaliser sur... On essaie, dans le cadre des organisations, mais c’est difficile » (entretien 12.3, Volume II).*

Les éleveurs, pour leur part, justifient leur mobilité par des raisons liées exclusivement aux engagements professionnels. Pour eux aussi, le comportement des transformateurs est parfois incorrect ou du moins mystérieux. Dès lors, ils font appel à la réputation des laiteries en tant que repère de coordination. À titre d’exemple, nous reportons ci-dessous la réponse donnée par un producteur de Kolda, interrogé à propos des raisons qui ont motivé le choix d’approvisionner une laiterie déterminée :

*« On a choisi la laiterie Le Berger parce qu’elle fait partie des meilleures laiteries qui paient régulièrement. À la fin de chaque mois, le 30 de chaque mois, lui il paie. On était, on travaillait avec Le Fermier, on a travaillé avec Le*

*Fermier, il s'est confronté à des difficultés, et on est resté trois mois sans être payés. Vraiment là les éleveurs ne pouvaient plus supporter, ils ont décidé de quitter la laiterie pour changer. Bilaamé Pull Debbo aussi, c'est une laiterie, c'est une dame, mais elle se bat bien, elle est vraiment honnête, quand tu travailles avec elle, elle te paie, régulièrement. C'est ça qui a fait qu'on a choisi ces deux laiteries. Parce que quand tu travailles, quand tu produis du lait, tu le commercialises, au retour tu attends de l'argent. Mais quand tu ne reçois pas l'argent, ou bien quand tu reçois l'argent avec des difficultés, là tu n'es pas encouragé, tu n'es pas motivé vraiment pour travailler avec cette laiterie. C'est ça qui a fait qu'on a choisi ces deux laiteries-là. [...] Parce qu'ils font partie des meilleures laiteries qui paient. On a essayé d'autres auparavant, mais toujours c'est des problèmes qui arrivent. Parfois il ne peut pas prendre tout le lait que tu produis, parfois quand il prend le lait il te dit, le lendemain, qu'il y a beaucoup de lait qui est gâté, et... toujours c'est des problèmes de tiraillements. C'est ça qui a fait que vraiment... on a décidé de travailler avec ces deux laiteries-là. Maintenant je pense que ça fait à peu près... deux ou trois ans hein, on est sur ces deux laiteries-là seulement. Auparavant on travaillait avec presque toutes les laiteries de Kolda, mais actuellement, depuis deux ans, nous travaillons avec ces deux laiteries-là seulement » (entretien 16.3, Volume II).*

Cet extrait d'entretien nous permet d'introduire un autre aspect de la relation entre laiteries et producteurs locaux, à savoir la mise en place d'incitations qui préservent la continuité des échanges.

### *3.6. Les incitations mises en place par les laiteries pour fidéliser les producteurs locaux*

Face à la mobilité des producteurs et contraintes par les exigences d'approvisionnement, les laiteries mettent en place des stratégies de fidélisation de leurs fournisseurs à travers la création d'incitations. Plusieurs types d'incitation existent, certains étant plus efficaces que d'autres. Une incitation très efficace dans l'objectif d'éviter que les éleveurs écoulent leur production sur le marché informel consiste dans les avantages d'entretenir une relation d'approvisionnement stable avec les laiteries. Ces dernières en effet s'engagent à absorber la production de manière

constante sur une base quotidienne, alors que le marché informel est plus risqué et n’offre aucune garantie quant à l’écoulement de la production entière. En outre, le prix d’achat auprès des laiteries est fixe tout au long de l’année, contrairement au prix du marché informel qui varie sensiblement et peut atteindre un niveau très bas en hivernage. La possibilité de stocker, auprès des laiteries, les profits découlant de la vente du lait le long du mois représente également un avantage pour les éleveurs, qui autrement ne seraient pas en mesure de constituer des économies finalisées aux dépenses familiales. Une autre incitation importante, que nous avons déjà évoquée plus haut, est la réputation de la laiterie et notamment la ponctualité avec laquelle le paiement mensuel est effectué. Un troisième type d’incitation est représenté par le crédit que les laiteries accordent à leurs fournisseurs en cas de dépense urgente ou pour l’achat d’aliment de bétail. C’est surtout ce dernier qui oriente les éleveurs vers les laiteries, puisqu’il permet d’entretenir le bétail en saison sèche et de maintenir un niveau de production minimal. La proximité – physique ou relationnelle – entre laiteries et producteurs constitue également une incitation à prolonger la relation d’approvisionnement. Il arrive souvent que les éleveurs s’orientent vers une laiterie plutôt qu’une autre suivant des logiques d’appartenance familiale ou d’amitié. D’autres incitations moins décisives existent, comme le rôle d’intermédiaire que la laiterie joue dans la communication entre les habitants de la ville et les éleveurs des zones rurales, l’offre de prix d’achat plus intéressants que ceux proposés par les laiteries concurrentes ou encore la possibilité pour les producteurs de bénéficier d’un appui institutionnel grâce à leur lien avec les laiteries. Le Tableau 5 liste les différentes incitations que nous avons pu observer sur le terrain. Un extrait d’entretien est reporté, à titre d’exemple, à côté de chaque incitation.

Les contrats prévoyant de telles incitations peuvent être assimilés à des « contrats d’incitation relationnelle » (Malcomson, in Gibbons et Roberts, 2013), qui se définissent comme « agreements for which the ongoing relationship between the parties plays an essential role in determining what happens » (*id.* p. 1014). Dans le cadre d’un contrat relationnel, le fournisseur anticipe un profit dans la prolongation future de la relation marchande avec l’acheteur et cela lui fournit une incitation pour satisfaire les nécessités de ce dernier. En découle que de tels accords sont auto-coercitifs (*self-enforcing*), puisque leur respect ne requiert pas l’intervention de tierces parties.

Tableau 5 – Les incitations mises en place par les laiteries vis-à-vis de leurs fournisseurs

Incitations	Exemples d'extraits d'entretien
Garantie d'écoulement quotidien de la production laitière	« Auparavant, au moment où il n'y avait pas de laiteries au niveau de Kolda, [...] tu amènes le lait, tu fais tout Kolda, personne n'achète jusqu'à ce que le lait se gâte. C'est avec les laiteries que le lait a eu une valeur. C'est plus sûr, c'est plus organisé aussi » (entretien 16.3, Volume II).
Garantie d'écoulement de la production en hivernage	« Maintenant, moi, c'est devenu une stratégie [le fait de produire du fromage en hivernage], pour lutter justement contre le comportement de certains producteurs, qui sont là, pendant la saison sèche, ils vendent dans les marchés parallèles, pendant l'hivernage ils te bourrent de lait. Maintenant, c'est un moyen de fidéliser les relations, parce que pendant l'hivernage je ne prends pas de lait de quelqu'un qui ne me livre pas pendant la saison sèche » (entretien 14.1, Volume II).
Réception du lait bien que tourné	« Un éleveur qui amène 10 litres et qu'on trouve que ces 10 litres n'ont... ne peuvent pas respecter... ou ne peuvent pas s'adapter pour la pasteurisation, à 90°, automatiquement je les transforme en fromage. [...] Non, je ne rejette pas, je paie quand même. Si je ne payais pas ce serait aussi l'un des problèmes que nous rencontrons [l'abandon des fournisseurs] » (entretien 11.1, Volume II).
Prix fixe le long de l'année	« Et le gars [un producteur] me dit 'ouais, il y a quelqu'un qui m'achète à 350 [FCFA]'. Je lui dis 'même s'il te paie 350, pendant l'hivernage il ne te prendra pas ton lait. Ou bien s'il te le prend, il te le prend plus bas que le [prix du] litre' » (entretien 14.1, Volume II).
Compte d'épargne	« L'éleveur me dit 'quand tu vas à la laiterie, à la fin du mois tu auras quelque chose de consistant. [...] Si tu vas au marché [informel], ton enfant ou bien celui qui amène le lait, avant de venir, il achète ceci, achète cela... Donc, [sur] les 300 francs ou 400 de lait, tu n'auras que 200 francs qui vont arriver à la maison'. Il me dit que même s'il vient, s'il trouve les femmes, elles récupèrent l'argent. Donc, quand tu vas à la laiterie, tu as plus, tu as la possibilité de faire des économies, par rapport à quand tu vends au marché parallèle » (entretien 17.3, Volume II).
Ponctualité dans le paiement	« Le producteur attend vraiment qu'on le paie. S'il livre son lait, s'il veut vendre [encaisser l'argent], tu as de l'argent tu achètes. Si tu n'achètes pas, avec le marché parallèle il faut qu'il vende son lait ! [...] Celui qui livre jusqu'à la fin du mois, le 30 du mois il faut le payer ! Si tu ne paies pas il vend son lait » (entretien 15.1, Volume II).
Crédit pour les dépenses alimentaires et sanitaires	« Et j'ai organisé un truc social, tous les éleveurs qui travaillent ici, d'abord je leur avais accordé un respect qu'ils n'avaient pas ailleurs, dès l'accueil. Alors... leurs ordonnances et tout, j'achetais ça, et ils payaient en lait. J'étais aussi le responsable des commerçants, l'Union National des Opérateurs Économiques, de Kolda. Donc, tout ce dont ils avaient besoin dans le commerce, je leur donnais ça sous forme de bons qu'ils payaient en nature, avec le lait » (entretien 14.1, Volume II).
Crédit pour l'achat et la réparation de vélos	« Dans la rue [le marché informel], ce lait qu'il vend dans la rue, ce n'est pas ce lait-là qui va coller son pneu, s'il a des problèmes de vélo. Moi j'achète des vélos, si le vélo est en panne c'est moi qui répare » (entretien 14.1, Volume II).
Crédit pour l'achat d'aliment de bétail	« Chaque éleveur qui vient en saison sèche, c'est pour avoir au moins l'aliment de bétail » (entretien 11.1, Volume II).
Souplesse dans l'encaissement des dettes	« À la fin du mois, on fait la situation, et tu paies en fonction de tes possibilités, parce que si la somme [de la dette] est un peu plus élevée que [...] ce que tu produis, plus important que ce que tu produis, il faut une compréhension, étaler ça dans le temps et autre » (entretien 14.1, Volume II).

Cotisations effectuées par les producteurs auprès de la laiterie, en vue de l’achat d’aliment de bétail	« Tu [le producteur] n’es pas fixe si, en quittant la laiterie, tu ne perds rien. Mais quand tu quittes la laiterie tu perds quelque chose, tu feras tout pour y rester. On veut créer les conditions pour que, quand l’éleveur quitte la laiterie, il dit ‘ah, moi je vais continuer, en ce moment je suis à 200 000 francs, je ne peux pas quitter parce que je vais perdre’. Il faut quelque chose, un lien... » (entretien 12.3, Volume II).
Proximité physique	« Parce qu’aussi, ça nous facilite le transport. Parce que nous [avant] on payait [...] un cycliste [un collecteur]. [...] Il y avait une perte, donc... Comme l’unité est là [tout près], on a préféré de venir là aussi. De livrer ici » (entretien 12.4, Volume II).
Proximité relationnelle	« Je peux dire que tous les éleveurs qui me livrent du lait, c’est des parents directs ou indirects à moi. C’est de différents villages ! Tu as des oncles par là... tu as des amis ici... tu as des beaux-pères par là... » (entretien 13.1, Volume II).
Intermédiation dans la communication entre habitants de la ville et éleveurs ruraux	« Même les messages pour la famille passent par l’unité. Un parent qui est à Dakar, qui veut envoyer une commission sur le village, on donnait nos coordonnées. [...] Bon... s’ils ont des choses à déposer au village, ils déposent ça ici, le collecteur s’il vient il retourne [au village en emportant ces choses-là]. C’est le courant de transmission » (entretien 14.1, Volume II).
Prix d’achat supérieur par rapport aux laiteries concurrentes	« Actuellement il y a des unités qui paient le litre à 350 [F CFA]. [...] Certains éleveurs [...] me disent, comme... ‘toi tu ne veux pas payer le lait à 350, je préfère amener ailleurs, parce qu’ailleurs on peut me le payer à 350’ » (entretien 11.1, Volume II).
Perspective d’appuis institutionnels	« Je leur ai dit [aux producteurs], ‘plus vous travaillez, plus nous avons la chance d’avoir au moins des partenaires. [...] Ça peut au moins vous propulser. Comment ? Par exemple, vous êtes un projet qui finance, mais vous n’aidez pas le transformateur. Vos appuis sont consacrés, sont logés, sont orientés, vers l’éleveur. En ce moment, moi en tant que transformateur, je peux plaider pour vous [les producteurs]. Comment plaider pour vous ? Un, je dirais que vous êtes loin, vous n’avez pas de moyens pour arriver à l’unité, et deux, vous travaillez toute l’année’ » (entretien 11.1, Volume II).

### 3.7. L’interférence de deux logiques différentes au sein des rapports de pouvoir entre laiteries et producteurs locaux

Concernant la qualité du produit échangé, les laiteries fixent un cahier des charges qu’elles imposent à leurs fournisseurs. Ce cahier des charges concerne l’observation des animaux traits (dépistage des mammites), les techniques de traite et de conservation du lait et l’entretien du matériel utilisé. On peut par exemple remarquer cet aspect de l’échange dans cet extrait d’entretien issu du discours de l’un des transformateurs, lorsqu’il explique les exigences qu’il impose à ses fournisseurs quant à la technique de nettoyage du matériel utilisé pour le transport du lait :

« Tu [le fournisseur] amènes ton bidon. [...] Je te dis : ‘voilà du savon, voilà de l’eau de javel, voilà de l’eau. Lave le bidon sous mes yeux. Si c’est propre, je te

*mets de l'eau de javel. Demain, tu rinces, tu chauffes de l'eau, ainsi de suite, avant de mettre... Sinon, le lait va se gâter' » (entretien 14.1, Volume II).*

Cette disparité dans le pouvoir d'influence sur le cahier des charges découle du décalage entre les compétences des producteurs et celles des transformateurs. Ces derniers ont en général un niveau d'éducation formelle plus élevé que leurs fournisseurs, grâce aussi à l'appui en termes de formation de la part des agents du développement. Ils peuvent ainsi faire valoir de plus grandes compétences dans le cadre du respect des standards qualitatifs des produits alimentaires.

On observe des inégalités au sein des échanges marchands entre laiteries et fournisseurs aussi quand on considère les critères d'octroi du crédit pour l'achat d'aliment de bétail. Voyons, par exemple, ce qu'affirme l'un des transformateurs par rapport au traitement réservé aux fournisseurs de lait :

*« La graine de coton je l'accorde seulement à ceux qui sont constants, aux producteurs les plus constants. [...] C'est eux qui me livrent le lait depuis longtemps et qui sont réguliers » (entretien 15.2, Volume II).*

Pour citer un autre exemple, *La Laiterie du Berger* octroie le crédit de manière raisonnée, sur la base du comportement du producteur. Ce sont normalement les collecteurs de la laiterie qui ont le pouvoir de décider d'accorder ou de refuser le crédit, en analysant la situation économique du producteur : si ce dernier achète trop d'aliment de bétail, le crédit lui sera refusé pour que son solde comptable auprès de la laiterie demeure positif.

Bien que le prix d'achat du lait cru soit négocié dans des enceintes réunissant transformateur et fournisseurs, ces derniers peuvent percevoir ce prix comme une imposition de la part de la laiterie, comme en témoigne par exemple le producteur ci-dessous :

*« Le prix d'achat du lait... ça nous pose un peu de problèmes parce que... aujourd'hui tu peux voir le marché [informel] acheter [le lait cru à] 350 [francs], [alors que] la laiterie n'accepte pas de dépasser 300 » (entretien 16.3, Volume II).*

En effet, les producteurs se sentent souvent « piégés » par les transformateurs relativement aux clauses de l'échange, comme si ces dernières étaient imposées d'en haut. Cette perception peut

déboucher sur un sentiment de méfiance vis-à-vis du transformateur. Les fournisseurs de *La Laiterie du Berger*, par exemple, dénoncent l’« avarice » du transformateur lorsque celui-ci refuse d’augmenter le prix d’achat du lait, tout en effectuant des investissements et faisant ainsi ostentation de ses bénéfices. On retrouve cette méfiance aussi chez les éleveurs de Kolda, comme l’illustre parfaitement l’extrait d’entretien ci-dessous :

*« [On ne sait pas combien gagne le gérant de la laiterie] il ne nous a jamais dit ça. [...] C’est beaucoup ! parce que moi... nous faisons exprès pour savoir à combien il revend le litre de lait. Nous [...] on lui vend le litre de lait à 300 francs. Maintenant, si nous avons besoin de lait caillé [industriel], [...] on lui que dit que bon, [...] nous voulons cinq litres de lait caillé sucré. Il dit que bon, ‘je vais vous revendre le litre à 1 000 francs’. C’est des choses qui sont arrivées plusieurs fois. Tu vas, tu lui as vendu le litre à 300 francs, au retour si tu veux du lait caillé là-bas il te dit ‘j’ai fait du sucre... j’ai pasteurisé... j’ai refroidi... j’ai fait un peu de... j’ai fait...’ il te liste tout ce qu’il a fait, il te dit que bon, ‘je vais revendre le litre à 1 000 francs’. Ça arrive. C’est comme ça que nous savons à peu près combien il revend le litre » (entretien 16.3, Volume II).*

Cette méfiance ne passe pas inaperçue aux yeux des transformateurs, comme le révèle clairement le discours de l’un d’eux :

*« Il y a des producteurs foncièrement... qui sont foncièrement méchants, qui peuvent pas concevoir qu’un transformateur gagne plus, alors qu’ils ne font pas le même travail. Moi... par exemple, si je travaille sur 500 litres, 300 litres, je ne peux pas me mettre au même niveau de revenu que quelqu’un qui a 10-15 vaches ! Il n’a même pas 20 litres ! je ne peux pas être au même niveau de quelqu’un qui a même 20 vaches qu’il peut traire, mais qui n’a pas d’intrants parce qu’il ne s’occupe pas bien de son troupeau, [qui n’arrive même pas à] avoir au moins ses 10 litres par jour ! il est là, il ne fait rien, il n’a que 3 litres » (entretien 14.1, Volume II).*

Dans ce dernier extrait d’entretien, on peut également remarquer la prise de conscience, chez les transformateurs, de leur « supériorité » par rapport à leurs fournisseurs – supériorité qui est fondée sur de plus grandes compétences en gestion d’entreprise.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons affirmer que les rapports de pouvoir au sein de la relation marchande entre laiteries et producteurs penchent en faveur des premières, du fait de leur capacité à imposer un cahier des charges et de leur pouvoir de discrétion quant au traitement réservé aux fournisseurs. En d'autres termes, les laiteries deviennent les agents « pilotes » des transactions avec les fournisseurs, en établissant la qualité du produit et les primes pour les éleveurs. Cela répond à une logique marchande avec laquelle, cependant, interfère une deuxième logique, qu'on peut définir « amicale ». En effet, entre laiteries et producteurs il existe, dans la plupart des cas, des relations familiales et amicales préalables. Cela assouplit la rigidité des relations marchandes et distribue le pouvoir de négociation et de coercition entre les deux parties de la transaction. C'est ce qu'illustre de manière exemplaire le discours du gérant d'une laiterie à propos d'un de ses fournisseurs, qui avait interrompu l'approvisionnement sans le prévenir :

*« Je lui ai demandé carrément de ne plus venir chez moi pour des raisons de lait. Maintenant, s'il a besoin de moi, ou pour rendre visite, il n'y a pas de problèmes, mais pour des raisons professionnelles je ne peux plus travailler avec lui. Et ça je l'ai fait pour une année, la deuxième année il est venu pour me supplier... parce que [...] je faisais beaucoup pour lui ! Il m'arrivait même parfois de faire des crédits, et même ces crédits parfois je lui demandais de ne pas [les] payer. Il avait une famille, il a des enfants qui sont à l'école, et la quantité qu'il amenait, ne pouvait pas vraiment... survivre avec ça. [...] Donc il est revenu me supplier, me dire vraiment, ce qu'il a fait il va plus le refaire... [Je lui ai dit] 'il n'y a pas de problèmes'. Depuis lors il n'a plus triché » (entretien 11.1, Volume II).*

Dans ce dernier extrait d'entretien, on peut constater clairement l'interférence entre les deux logiques : si selon la logique marchande l'éleveur est en position de faiblesse vis-à-vis du gérant de la laiterie (ce qui est bien illustré par l'expression « il est venu me supplier »), la logique amicale fait que l'éleveur garde un certain pouvoir de négociation qui lui permet de convaincre le transformateur.

La logique amicale intervient également dans le cadre des systèmes de contrôle au sein des transactions, rendant ces systèmes plus souples qu'ils ne le seraient autrement. Par exemple, laiterie et fournisseur sont censés tenir deux comptabilités distinctes, à l'aide de carnets, afin de

vérifier séparément la quantité de lait vendu le long du mois. Néanmoins, ce système de contrôle est souvent abandonné par ces fournisseurs qui nourrissent un sentiment de confiance à l’égard du transformateur. Ci-dessous, le discours du gérant d’une laiterie de Kolda qui témoigne clairement de cet aspect :

*« Quand un nouvel éleveur vient, je lui dis ‘tu amènes ton carnet, chaque jour tu vas noter ce que tu as livré’. Mais quand il fait ça, un mois, deux mois, la plupart ils abandonnent, parce que... il n’y a pas... il n’y a pas de problèmes majeurs en tout cas. Même les éleveurs du village avant ils faisaient comme ça ! il y a des carnets mais maintenant ils ont... ils ont une confiance... » (entretien 12.1, Volume II).*

Le pouvoir de pilotage des laiteries est également atténué par la dépendance bilatérale vis-à-vis des éleveurs – dépendance qui fait que la réussite des deux types d’acteurs dépend de la collaboration mutuelle. Cette dépendance se manifeste notamment dans les investissements très spécifiques aux transactions que les acteurs effectuent. D’une part, les producteurs adaptent en mesure importante leurs pratiques d’élevage et commercialisation selon les exigences des laiteries. Ils cherchent à respecter les horaires de livraison demandés et les techniques de nettoyage du matériel utilisé pour la traite et le transport du lait. Ils pratiquent des formes de stabulation du bétail et de complémentation alimentaire afin de ne pas interrompre l’approvisionnement en saison sèche. Il peut même arriver, comme dans le cas des fournisseurs de *La Laiterie du Berger*, que les campements de producteurs se déplacent pour se rapprocher des axes de collecte de la laiterie. D’autre part, les laiteries installent leur propre unité de transformation en proximité des bassins de production, investissent dans la formation de leurs fournisseurs et peuvent s’endetter auprès des banques pour pouvoir mettre en place des incitations. C’est ce que résume parfaitement l’affirmation suivante, émise par un transformateur interrogé à propos de l’éventualité que ses fournisseurs interrompent l’approvisionnement :

*« Ce serait pas bien [qu’ils interrompent l’approvisionnement]. Vous savez, la laiterie naît pour les éleveurs de Bantancountou. Si les éleveurs de Bantancountou ne viennent plus, à quoi ça sert ? » (entretien 12.2, Volume II).*

On peut également constater, ici, que les acteurs ne sont pas anonymes, au contraire ils ont une identité marquée qui les rend difficilement remplaçables.

### 3.8. La figure du collecteur : médiateur ou perturbateur ?

Parfois les relations entre laiteries et producteurs locaux peuvent ne pas être directes mais être filtrées par une figure intermédiaire : le collecteur. Il s'agit d'une figure professionnelle très présente dans la région de Kolda. Le collecteur dispose généralement d'un vélo ou d'une motocyclette, sillonne les villages et collecte le lait de plusieurs producteurs des zones rurales pour l'apporter à une ou plusieurs laiteries de la ville de Kolda. Il offre donc un service aux producteurs, qui peuvent soit négocier avec lui un salaire mensuel fixe, soit lui accorder les profits issus de la vente de quelques jours. Le collecteur est une figure assez controversée, puisqu'il est parfois à la base de conflits et incompréhensions entre la laiterie et ses fournisseurs. Il peut arriver qu'il s'engage avec les éleveurs à livrer à la laiterie la production entière sans récupérer l'argent de la vente, alors que dans les faits il encaisse une partie des recettes et n'en rend pas compte aux producteurs. Dans ce cas-là, les problèmes finissent par émerger au moment du paiement mensuel auprès de la laiterie : les producteurs sont convaincus d'avoir livré une certaine quantité de lait et d'avoir donc droit à une certaine somme d'argent, alors que le transformateur a déjà décaissé une partie de cet argent-là. Certaines laiteries ont remédié à ces inconvénients par la mise en place d'un système de carnets, qui facilite la communication directe avec les fournisseurs. C'est le cas, entre autres, du transformateur dont nous reportons le discours ci-dessous :

*« La communication, c'est le collecteur qui est entre l'éleveur et nous. [...] Bon... souvent le producteur ce n'est pas de son gré, mais c'est le collecteur qui ramasse tout ce lait-là, et qui l'amène là où il veut, quelques fois le producteur n'est même pas au courant. Quand il vient ici [le producteur], il trouve que son lait n'est pas arrivé, alors qu'il est en train de... Après j'ai mis en place aussi un système de contrôle, comme les carnets. Alors... je signe, Samba a livré 5 litres de lait aujourd'hui, je signe. Non seulement pour que je paie, mais pour qu'il sache combien de litres il a livré. Puisqu'on peut lui donner 5 litres [au collecteur] et il amène [livre] 4 litres, ça arrive. Il peut même me le vendre [encaisser tout de suite les recettes], et empocher l'argent. Puisque ceux qui*

*amènent [livrent à la laiterie], ce n’est pas tout ce qu’ils déposent [en stockant l’argent issu de la vente du lait], il arrive qu’ils déposent une partie, qu’ils vendent [en encaissant tout de suite l’argent] une partie. S’il vend une partie, alors... le collecteur met ça dans sa poche, donc on peut lui donner 5 litres, il nous dépose 3 litres, il vend les 2 litres. Alors, s’il n’y a pas de carnet, le producteur ne le saura qu’à la fin du mois. À la fin du mois je fais le calcul, je dis ‘tu as 100 litres’, il me dit ‘ah, chaque jour je dépose 5 litres donc ça me fait 150 litres ! où sont les 50 autres litres ?’ » (entretien 14.1, Volume II).*

Pour ce qui concerne *La Laiterie du Berger*, le collecteur est une figure professionnelle interne à la laiterie. Non seulement il fait fonction de moyen de communication, mais il représente aussi un véhicule de proximité entre laiterie et fournisseurs, qui sont beaucoup plus distants sur le plan relationnel que les acteurs de la région de Kolda. En effet, *La Laiterie du Berger* s’est implantée dans la zone de Richard-Toll ayant déjà d’importants moyens et un personnel spécialisé qui n’était pas forcément issu du contexte local, certains employés étant même étrangers. Cela rendait l’approche avec les éleveurs locaux beaucoup plus problématique, puisque la laiterie n’était vue, avec une certaine méfiance, que comme un acteur externe. En ce moment-là, le collecteur s’est révélé une figure cruciale qui, issu du milieu pastoral et partageant avec les éleveurs une même identité culturelle, a su rapprocher les deux types d’acteurs et instaurer un climat de confiance, comme l’illustre parfaitement l’extrait d’entretien ci-dessous :

*« C’est des mondes qu’on relie en fait, entre le monde de l’industrie, la laiterie, inox, haccp, les normes. Et là où on va, l’élevage traditionnel, en brousse... il n’y a pas d’électricité, il n’y a pas d’eau, il n’y a pas l’école... C’est deux mondes qui se côtoient... pas vraiment d’ailleurs, ils ne se parlent pas, il n’y a pas de jonction... Et la jonction ça reste les hommes, les amitiés, la confiance... »<sup>27</sup>.*

Le collecteur, d’une part, explique aux producteurs les avantages de la relation d’approvisionnement avec la laiterie, les bonnes intentions de cette dernière, les clauses de l’engagement... D’autre part, il se fait porteur des exigences et, le cas échéant, des problèmes des éleveurs auprès de la laiterie.

<sup>27</sup> Extrait d’une intervention du directeur de *La Laiterie du Berger*, parue sur <http://africasunu.com/> le 27 novembre 2014.

### 3.9. *Les cadres de concertation au sein de la chaîne du lait local*

Contrairement aux transactions relatives au lait en poudre, celles qui concernent le lait local impliquent usuellement un fort degré de coordination horizontale au sein d'un même maillon de la chaîne. Ceci est valable à la fois pour les producteurs et pour les transformateurs. Quant aux premiers, ils sont organisés – de manière plus ou moins formelle – en unions, ce qui facilite l'échange d'informations, l'émergence d'innovations et la résolution des conflits et accroît leur pouvoir de négociation vis-à-vis des autres acteurs<sup>28</sup>. Dans la zone de Richard-Toll, les relations horizontales entre éleveurs sont peu règlementées et se basent surtout sur des anciens liens de parenté et d'amitié. L'information circule aisément au sein des enceintes de discussions mises en place par les éleveurs, qui se réunissent occasionnellement afin d'apporter des solutions aux problèmes entre eux ou vis-à-vis de la laiterie. Dans la région de Kolda, la coordination horizontale des éleveurs est très formalisée, s'appuyant sur des organisations de producteurs (OP) qui jouent un rôle effectif dans la détermination des choix et des orientations de leurs membres, comme l'explique parfaitement l'un d'eux :

*« Au niveau de... généralement, du cadre de concertation, on discute un peu de ces questions-là [de quelle laiterie approvisionner], eux [les membres de l'OP] ils pensent qu'il faut s'orienter dans telle zone, dans telle laiterie dans telle zone, [...] c'est un peu le rôle de la concertation. Nous orienter un peu. Mais on ne nous force pas, on nous oriente un peu » (entretien 12.3, Volume II).*

Les cadres de concertation réunissant les producteurs sont à la base de systèmes d'organisation novateurs – comme la livraison à la laiterie effectuée à tour de rôle par les éleveurs afin de « bypasser » le collecteur – et de mécanismes de contrôle permettant d'éviter les phénomènes de *free-riding* ou fraude. C'est ce qu'illustre de façon exemplaire le discours d'un éleveur reporté ci-dessous :

*« Ça peut arriver que le livreur [l'éleveur en charge de la livraison]... il y a certains livreurs parfois qui volent en peu. Il vole un peu, et il vend [encaisse l'argent du lait], et quand il revient il se tait. Et à la fin du mois on se rend*

---

<sup>28</sup> Cette forme d'organisation ne concerne pas les fermes laitières intensives de la région de Dakar, qui, bien que réunies au sein de l'ANIPL (Association Nationale pour l'Intensification de la Production Laitière), n'exploitent pas dans les faits ce cadre de concertation.

*compte que le lait... il y a des problèmes parce que ça manque. [...] Ça on a trouvé une solution. Maintenant, [...] chacun prend un jour [de livraison], si c’est Seydou qui prend les lundis, quand on mesure tout le lait, on rassemble, on mesure tout, on dit qu’il y a... 40 litres. Aujourd’hui c’est lundi, les lundis c’est Seydou qui amène [le lait à la laiterie]. Maintenant, on met mon nom devant ce jour-là. Et s’il y a un problème, on va [...] voir à la laiterie. Tu sais que quand tu vends, lui [le transformateur] il écrit là-bas. Jour par jour. Maintenant, si moi je vends, on va contrôler, même si c’est à la fin du mois, on va contrôler, on dit... ‘le premier, est-ce que quelqu’un a vendu ?’, il [le transformateur] dit ‘non’, ‘le deux quelqu’un a vendu ?’, ‘oui’, le deux on sait que c’est Indé qui avait amené. S’il vend 4 litres, on va savoir que c’est lui qui a vendu 4 litres, on défalque ces 4 litres-là sur son lait, on dit que c’est toi qui avais vendu. [...] En général, celui qui garde le carnet c’est pas celui qui écrit, [...] c’est un autre qui écrit. Parce que demain, quand il veut augmenter son lait [tricher], il écrit et il a les mêmes écritures, et c’est celui-là qui garde le carnet, et c’est celui-là qui écrit. Maintenant, mes écritures et ses écritures ne sont pas les mêmes, si on veut falsifier, on saura que ça ce n’est pas les écritures de celui-là. C’est comme ça. C’est pour se surveiller les uns avec les autres » (entretien 16.3, Volume II).*

Relativement aux transformateurs, la coordination horizontale n’est développée que dans la région de Kolda – les laiteries de Dakar n’ayant pas d’étroites relations entre elles. En effet, les transformateurs de Kolda se réunissent au sein du Comité Interprofessionnel des Acteurs de la Filière Lait Local (CINAFIL), qui rassemble également les producteurs et les collecteurs. Dans cette enceinte, les acteurs ont la possibilité d’échanger, de résoudre les problèmes communs et de prendre d’importantes décisions ayant des effets sur toute la chaîne de valeur. C’est par exemple dans ce cadre-là que transformateurs et producteurs ont établi de commun accord le prix d’achat du lait à la laiterie, comme l’explique clairement le transformateur ci-dessous :

*« Ce qui était convenu, avec l’ensemble des transformateurs, nous devons payer le lait à 300 francs en ce moment, jusqu’au premier juillet. Pour ce prix, on l’a établi depuis 2007. Avant 2007 il y avait un autre prix qui était là, comme je suis venu j’ai trouvé qu’il y avait des prix qui étaient déjà en place,*

*c'était 200 en saison humide, et 250 en saison sèche. Maintenant en 2007 avec la crise mondiale, l'éleveur s'est dit que vraiment, le sac de riz coûtait un peu cher... le pain, les denrées de première nécessité c'était peut-être excessivement cher, et l'éleveur s'est pointé sur le lait pour payer la nourriture. Donc nous avons... on s'est réuni pour dire 'vraiment, actuellement, voici la situation qui est là, on augmente 50 francs par saison'. C'est un prix que nous avons fait avec l'ensemble des transformateurs du département. Donc les transformateurs du département de Kolda se sont réunis avec les producteurs avec qui ils travaillent, pour instaurer ce prix. Donc c'est un consensus entre producteurs et transformateurs. C'était au sein du CINAFIL » (entretien 11.1, Volume II).*

Nous verrons, dans le Chapitre V, quels sont les apports de ce type d'enceintes pour les acteurs impliqués.

### *3.10. Des relations peu spécifiques vis-à-vis des revendeurs, maillon faible des chaînes de valeur*

Les transactions entre laiteries et revendeurs sont les mêmes pour les deux chaînes de valeur « lait en poudre » et « lait local ». Elles s'appuient surtout sur le prix en tant que repère de coordination. En effet, les relations personnelles, ainsi que les facteurs de confiance et réputation, jouent un rôle mineur dans ce cadre. Les revendeurs décident de la nécessité d'instaurer une relation d'approvisionnement avec une laiterie déterminée sur la base de la demande des clients, d'une part, et sur les bénéfices que les produits permettent d'obtenir, d'autre part. De ce fait, les engagements sont extrêmement souples, les deux acteurs étant libres d'interrompre l'approvisionnement à tout moment. C'est ce que raconte, par exemple, le transformateur ci-dessous :

*« Nous avons des points de distribution, on ne fait que déposer le lait, quoi. Il y a plein de commerçants qui veulent vendre les produits. Mais comme il n'y en a pas assez [de lait], on ne peut pas satisfaire tout le monde. Par exemple aujourd'hui je donne du lait à vendre mais demain je vais donner à un autre boutiquier » (entretien 16.1, Volume II).*

## Encadré 2 – Les détaillants de produits laitiers industriels



### Boutiques

Les boutiques sont des épiceries qui proposent de nombreux produits alimentaires et d’autres articles de première nécessité. Elles forment un dense réseau commercial : la distance qui les sépare les unes des autres est généralement moins de 200 mètres.

### Supérettes

Les supérettes proposent une vaste gamme de produits laitiers, présentés dans un réfrigérateur. Répandues notamment en centre-ville, elles sont souvent gérées par des libanais et fréquentées par une clientèle aisée.



### Supermarchés



S. Ferrari, 2014

Les supermarchés sont peu nombreux dans la ville de Dakar et pratiquement inexistants dans les autres villes sénégalaises. Ils jouissent, auprès des consommateurs, d’une excellente réputation, liée à des aspects de professionnalisme et hygiène. Ils sont néanmoins inaccessibles à une grande partie de la population urbaine, d’une part par les prix plus élevés, d’autre part par leur faible diffusion sur le territoire.

Néanmoins, cette souplesse contractuelle peut complexifier l’organisation interne des acteurs et, éventuellement, générer des froissements. Pour illustrer cette situation, nous reportons un extrait de l’entretien que nous avons eu avec le responsable de la distribution d’une laiterie de Dakar, se plaignant à cause de l’instabilité du comportement des revendeurs :

« Ils [les grossistes] n'aiment que la facilité, dagnou beugeu lou yombe. [...] Tu sais moi je fais des commandes avant d'aller, par exemple demain je dois aller à Thiès, je fais mes commandes, pour savoir combien [de lait] je dois charger [dans la camionnette]. Par exemple à Touba j'appelle quelqu'un, il me dit 'ba nga gnou, quand tu viens on va voir', tu sais pas ce que tu vas charger ! [...] Ou bien tu viens, il te donne un chèque de 15 jours, tu [le] mets [à la banque], ça sort impayé. Tu l'appelles, il te dit 'souba nga diaar, souba ma diaar, souba ma diaar [passe demain, je passerai demain, je passerai demain]'. Franchement hein, c'est pas facile. Tu sais là-bas [à Touba]... la vie là-bas c'est des baol-baol [personnes qui aiment l'argent], si par exemple il [le grossiste] peut avoir 100 francs, c'est peu pour lui. S'il peut avoir 500, il accepte » (entretien 5.1, Volume II).

De manière générale, on peut affirmer que l'ensemble des revendeurs représente un maillon faible des chaînes de valeur. En effet, les revendeurs n'ont pas de compétences spécifiques à la commercialisation de produits laitiers, ni en général à celle de produits frais. Ils adoptent parfois des pratiques qui causent la détérioration des produits et des situations conflictuelles avec leurs fournisseurs, à savoir les transformateurs. Ils peuvent, par exemple, charger excessivement les réfrigérateurs ou les éteindre pendant la nuit afin d'économiser sur l'électricité, et ensuite se plaindre auprès des fournisseurs pour la mauvaise qualité des produits. C'est un problème qui est évoqué, entre autres, par le transformateur dont nous reportons le discours ci-après :

« Quand il y a des soucis sur le lait, quand ils [les revendeurs] viennent me présenter... [...] 'si vous avez des problèmes de durée du produit, donnez-moi encore, moi je veux savoir'. Au départ, beaucoup de gens [revendeurs] me ramenaient du lait qui gonflait dans les sachets. Le lait qui gonfle dans le sachet c'est... le lait caillé, par exemple. Quand ils me posent des problèmes je dis 'voilà, c'est parce que vous avez éteint le frigo. Parce qu'on vous dit de conserver au frais, et si vous éteignez le frigo moi je ne peux pas être responsable de ça, vous êtes responsables. Quand tu tombes sur des sachets [gonflés] – je le dis – c'est parce que vous avez éteint le frigo'. Parce que moi chez moi, je peux mettre du lait au frais dans le frigo, puis le lendemain je le chauffe et je prends le petit déjeuner avec. [...] Non, c'est ça le problème, parce

*que les gens il faut qu’ils respectent quoi. On dit que ça c’est les normes, il faut respecter. Parce que la conservation de ce lait-là... parce que les textes sont clairs quoi ! c’est trois jours. La législation sur le lait, le lait pasteurisé c’est trois jours. Pas plus » (entretien 16.1, Volume II).*

Il s’agit de comportements qui nuisent fortement à la crédibilité des produits laitiers industriels auprès des consommateurs. En effet, la compétitivité des chaînes de valeur dépend de l’articulation harmonieuse de tous les acteurs – la faiblesse d’un seul maillon peut compromettre la performance de tous les autres.

#### **4. Conclusion du Chapitre II – L’approche des CGV : une théorie inachevée de développement économique ?**

La théorie des CGV représente une tentative de fédération des approches filière et, en même temps, un avancement important dans la modélisation théorique de ces approches. Si l’identification d’activités, acteurs et institutions en font un outil heuristique de nature descriptive, la dimension de la gouvernance confère à cette approche un caractère analytique, capable d’expliquer les phénomènes économiques mondiaux. L’ECT, la théorie des réseaux et les approches sur les capacités des firmes lui fournissent une base méthodologique solide.

Cette approche nous a permis d’identifier et analyser les chaînes laitières industrielles sénégalaises. Nous avons ainsi délimité une chaîne du lait en poudre et une autre du lait local, qui, loin d’être parfaitement étanchées, en réalité se croisent de sorte à constituer, à certains niveaux, une seule chaîne de valeur. Si en amont les deux chaînes sont bien distinctes et se développent sur des espaces géographiques et des laps de temps différents, dans le maillon intermédiaire elles commencent à empiéter l’une sur l’autre pour fusionner enfin au stade de la vente au détail.

Les concepts de la théorie de la gouvernance nous ont aidée à mettre en exergue les caractéristiques des relations verticales ainsi que de celles horizontales. Nous avons constaté que, au sein de la chaîne du lait en poudre, le pouvoir que détiennent les fournisseurs vis-à-vis des laiteries (découlant de leur taille et réputation) est atténué par la possibilité, pour les laiteries, de changer aisément de fournisseur – pratique qui dans les faits est fréquemment

adoptée. Le facteur prix joue un rôle déterminant dans le choix des fournisseurs : l'aspect purement marchand est crucial dans les relations. La coordination horizontale n'est pas spécialement exploitée par les acteurs. Lorsque les fournisseurs sont locaux (grossistes), la relation d'approvisionnement des laiteries peut se superposer à une relation amicale où l'identité des parties importe. Cela équivaut à dire que l'ampleur du segment amont de la chaîne, à savoir le marché international du lait en poudre, se réduit *in fine* à une relation personnelle entre un grossiste et une laiterie, comme si la chaîne de valeur prenait la forme d'un entonnoir. Dans la chaîne du lait local, les rapports de pouvoir résultent de l'interférence entre une logique « marchande » et une autre « amicale » – interférence qui contribue à assouplir le pouvoir de pilotage des laiteries. L'aspect relationnel a ici une valeur primordiale en tant que repère de coordination au sein des transactions verticales ainsi que des relations horizontales. On a pu en outre constater que la dépendance des laiteries vis-à-vis des producteurs mène à la mise en place d'incitations visant à fidéliser les fournisseurs.

Par rapport à l'aval des chaînes étudiées, l'analyse effectuée dans ce chapitre a révélé que les détaillants représentent un maillon faible. Ces acteurs adoptent souvent des pratiques négligentes et/ou frauduleuses qui détériorent la qualité des produits. *In fine*, les consommateurs sont méfiants à l'égard des petits commerces – qui en Afrique de l'Ouest sont identifiés par le terme « boutiques » (cf. Encadré 2 en page 41) – et s'orientent de plus en plus vers des revendeurs considérés comme plus « sérieux », tels que les supérettes ou les supermarchés. Or, il est clair que les efforts déployés par transformateurs et producteurs pour assurer la qualité des produits laitiers (cf. Chapitres IV et V) demeureront vains tant qu'ils ne seront pas conjugués à l'amélioration des compétences des revendeurs. Les chaînes laitières industrielles sont des entités très jeunes dans le contexte économique sénégalais. Elles se doivent d'assurer leur crédibilité, auprès des consommateurs, de l'amont jusqu'à l'aval en vue de proposer des produits compétitifs face aux importations. La compétitivité systémique d'une chaîne de valeur dans son ensemble est plus importante que l'obtention de la compétitivité à chaque maillon, comme la théorie de la gouvernance des CGV le met justement en évidence (Kaplinsky et Morris, 2001 chap. 3).

En conclusion, l'approche des CGV nous a offert la possibilité d'apprécier les institutions de gouvernance régissant les deux chaînes de valeur étudiées et la manière dont les acteurs

sénégalais sont intégrés au sein du secteur laitier national et international. Néanmoins, force est de reconnaître que la théorie de la gouvernance des CGV est un projet d’élaboration théorique naissant, que Sun et Zhang (2009 p. 32) définissent comme « une théorie embryonnaire du développement ». En effet, les chercheurs de ce domaine n’ont pas encore eu plusieurs décennies pour présenter, publier et débattre de leurs résultats – bien qu’abondants – issus des études de cas, afin de parfaire le modèle conceptuel de la théorie. Le même concept de « gouvernance » nécessite d’être affiné davantage, les acceptions qui y sont attribuées n’étant pas toujours cohérentes les unes avec les autres (cf. section 2.4 dans ce chapitre). Les variables expliquant le choix entre modes alternatifs de gouvernance – que nous approfondirons dans le Chapitre V – ne donnent pas une représentation complète des caractéristiques et des conséquences des chaînes globales. En effet, ces variables se concentrent sur les caractéristiques des partenaires économiques et de leurs relations<sup>29</sup>, mais négligent les caractéristiques de l’environnement – telles que le niveau d’incertitude – et celles des actifs impliqués dans les transactions<sup>30</sup>. Les défaillances méthodologiques font que, comme le souligne Sturgeon (2008 p. 27), la théorie de la gouvernance ne peut pas être élevée au statut de « théorie achevée du développement économique ». Dans l’objectif de faire la lumière sur les mécanismes organisationnels mis en place au sein des chaînes de valeur étudiées, nous chercherons à remédier à ces défaillances en consolidant le fondement théorique de cette thèse grâce à un autre outil théorique – l’économie des coûts de transactions, que nous traiterons dans le chapitre suivant.

---

<sup>29</sup> Anticipons ici que les variables de la théorie de la gouvernance des CGV expliquant les choix organisationnels des acteurs sont les suivantes : i) la complexité des transaction ; ii) la codifiabilité de l’information ; et iii) les compétence des fournisseurs. Pour des raisons liées à l’organisation de cet exposé, nous reportons l’explication de ces variables à la section 1.2 du Chapitre V en page 211.

<sup>30</sup> C’est pourquoi, toujours dans le Chapitre V, nous couplerons les variables de la théorie de la gouvernance des CGV avec celles de l’ECT.

## **Chapitre III – Mobiliser l'Économie des Coûts de Transaction pour analyser la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal**

---



Comme nous l'avons évoqué dans le Chapitre I (cf. notamment section 2.5.1 en page 52), la compétitivité relative du lait local par rapport au lait en poudre est affaiblie par les coûts de transaction élevés qui pèsent sur les acteurs. En effet, le prix auquel le lait est acheté chez le producteur – prix qui en soi n'est pas particulièrement élevé notamment dans certaines zones agro-écologiques – peut même quintupler avant d'atteindre le consommateur final (Cesaro et al., 2010). Le renchérissement est dû surtout aux coûts de transaction liés à la collecte, la transformation et l'acheminement vers les bassins de consommation, à cause d'une offre atomisée, saisonnière, géographiquement éloignée de la demande et en général quantitativement insuffisante.

Afin de mettre en exergue les éléments à la base des coûts pesant sur les transactions, nous mobiliserons l'ECT et l'appliquerons à notre objet d'étude. Dans ce chapitre, nous proposons une revue de la littérature sur cette théorie qui, développée particulièrement à partir de la seconde moitié des années 1970 sous l'impulsion d'O. E. Williamson, enrichit le cadre de l'économie néoclassique. En effet, la capacité du marché d'opérer mécaniquement des ajustements entre demande et offre est remise en cause par l'ECT et les coûts de « friction » sont pour la première fois pris en compte. Dès lors, l'adaptation devient le principal objectif de l'organisation économique en termes d'efficacité. En outre, les agents économiques cessent d'être des acteurs anonymes et parfaitement rationnels, pour se soumettre aux principes de la rationalité limitée, de l'incomplétude des contrats et de l'aléa moral. De même, les actifs ne sont plus considérés comme homogènes mais sont distincts sur la base de leur spécificité, qui détermine le degré de dépendance bilatérale des acteurs. Dans ce chapitre, nous verrons comment l'ECT se positionne au sein de la *New Institutional Economics* (NIE) et, plus en général, au sein de la science dénommée « Organisation Industrielle » (*Industrial Organization*).

Nous explorerons ensuite la manière dont l'ECT se conjugue à l'étude du secteur agroalimentaire. Plus spécifiquement, nous évaluerons la capacité de cette théorie à prendre en compte la diversité organisationnelle du domaine agroalimentaire et à aborder les enjeux et problèmes de coordination typiques des échanges portant sur les produits agroalimentaires. Nous chercherons aussi à comprendre si les hypothèses de l'ECT – comme la supériorité d'un mode de gouvernance sur les autres – jouissent d'un support empirique solide ou si au contraire les travaux appliqués à l'agroalimentaire les remettent en question. Une attention particulière

sera dédiée à la notion de qualité, en mettant en évidence le double caractère endogène/exogène qu'elle présente dans le cadre de l'ECT.

L'ECT nous fournira le support scientifique apte à formuler une question de recherche concernant la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises. Nous entendons en effet contribuer aux enjeux face auxquels se trouvent les acteurs de ces chaînes de valeur, qui impliquent des transactions aux caractéristiques « inhabituelles » et de nouveaux standards qualitatifs. Nous nous proposons d'évaluer la viabilité des chaînes laitières non seulement en termes de gouvernance des transactions, mais aussi sur la base des stratégies de qualité poursuivies par les acteurs. La constatation des principales limites de l'ECT nous permettra de définir certains des éléments méthodologiques de la thèse. Nous nous interrogerons, par exemple, sur la pertinence d'adopter une approche quantitative ou qualitative dans l'évaluation des coûts et des caractéristiques des transactions. Nous remettrons également en question la typologie de la gouvernance introduite par l'ECT, ou encore la primauté de l'objectif de minimisation des coûts de transaction au sein de la stratégie des acteurs économiques.

Le reste de ce chapitre se compose de cinq sections. La section 1 passe en revue les principales contributions scientifiques menées dans le cadre de l'ECT, avec un focus sur l'application de la théorie dans le domaine agroalimentaire. Dans la section 2 nous définissons le concept de viabilité pour pouvoir formuler une question de recherche et émettre une hypothèse à propos de la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises (section 3). La section 4 montre la méthode de collecte des données sur le terrain et argumente le choix des études de cas. Enfin, la conclusion (section 5) propose une synthèse du cadre conceptuel de la thèse.

## **1. L'ECT : une revue de la littérature**

Le principal auteur de ce courant économique est Oliver E. Williamson, lauréat du Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 2009 pour ses travaux sur la gouvernance. Professeur à l'Université de Berkeley, il a également travaillé pour la division anti-trust du Département de la Justice américain, ce qui explique largement l'orientation de sa réflexion théorique vers l'étude des contrats entre agents économiques qui ne résultent pas de comportements collusifs.

### 1.1. Survol historique sur l'ECT

L'ECT puise ses origines dans des idées novatrices développées dans les années 1930, dans les domaines du droit, de l'économie et de l'organisation. Néanmoins, ces idées n'ont commencé à être opérationnalisées que dans les années 1960, lorsqu'il a été réalisé que les défaillances de marché découlent des coûts de transaction (Williamson, 1985 p. xi). Parmi les antécédents de l'ECT, il convient de mentionner Frank Knight et son traité de 1922 « Risk, Uncertainty, and Profit ». L'auteur souligne l'importance d'étudier, dans l'analyse des organisations économiques, la nature humaine, l'aléa moral et l'opportunisme, des concepts qui ont eu beaucoup de succès en économie. C'est à F. Knight aussi la différenciation entre le concept de risque et celui d'incertitude. John R. Commons en 1934 avance l'hypothèse de mettre la transaction au centre de l'attention en tant qu'unité d'analyse. L'organisation économique est ainsi étudiée à un niveau microéconomique. Avec J. C. Commons, il est reconnu que l'organisation économique n'est pas seulement la réponse à des aspects physiques et technologiques, mais aussi à l'exigence de gérer les relations entre les parties, tout en évitant le conflit (*id.* pp. 2–3).

C'est R. Coase qui introduit pour la première fois, en 1937, le concept de coûts de transaction. Il part du constat qu'un important facteur de production de l'organisation économique est le service de gestion (*management*). Cela est contradictoire si on adopte l'hypothèse, centrale dans l'économie néoclassique, que les prix assurent la coordination des échanges économiques. R. Coase conclut ainsi que l'utilisation des prix comme moyen de coordination présente des coûts, ainsi que tous les mécanismes d'allocation des ressources (Allen, 1999 p. 895). La firme, d'après R. Coase, est une organisation alternative au marché et le choix entre marché et firme est une variable de décision, dépendant des différences en termes de coûts de transaction (Cheung, 1983 p. 3 ; Williamson, 1985 p. 4). Le propriétaire d'un facteur de production a trois options : i) produire et commercialiser ses produits lui-même, ii) vendre son facteur de production, ou bien iii) accorder l'utilisation de son facteur de production à un autre agent, en échange d'un revenu. Le choix entre les trois options est fait dans l'objectif de réduire les coûts de transaction (Cheung, 1983 p. 3). À ce stade, R. Coase n'utilise pas encore l'expression « coûts de transaction » et n'en donne donc pas une définition précise (Allen, 1999 p. 894). Il ne fournit que des exemples montrant d'où relèvent les coûts de la coordination sur les prix : découvrir les prix, négocier et conclure le contrat, faire exécuter le contrat (Cheung, 1983 p. 6 ; Allen, 1999 p. 895).

Ces premières idées ne sont pas exploitées par les économistes dans la période comprise entre les années 1940 et 1970 (Barzel et Kochin, 1992 p. 20), l'attention étant orientée essentiellement vers les caractéristiques technologiques de la firme et l'organisation du marché. La pensée dominante, à cette époque, considère la firme comme une fonction de production et le marché comme un dispositif de signalisation, la contractualisation et la résolution des différends étant confiées à des tierces parties (Williamson, 1985 p. 7).

Toutefois, les défaillances de marché de l'après-guerre commencent à montrer aux économistes l'importance de l'information et de sa circulation auprès des agents économiques. R. Coase développe ses idées sur les coûts de transaction et publie en 1960 l'article « *The problem of social costs* », où il met en exergue le fait que les défaillances de marché découlent des coûts de transaction. Il insiste en outre sur l'existence d'organisations économiques alternatives au marché, notamment la firme, qui peuvent réduire, suivant les cas, les coûts de transaction (*id.* p. 8). Cet article a le mérite d'explicitier la distinction entre, d'une part, les modèles économiques basés sur l'hypothèse de la nullité des coûts de transaction, d'autre part ceux basés sur des coûts de transaction positifs. Il se situe ainsi en contraste avec les travaux des économistes néo-classiques, notamment Pigou (Barzel et Kochin, 1992 p. 22).

Le relais dans l'affinement de la théorie des coûts de transaction est ensuite pris par Kenneth Arrow, qui publie en 1969 l'article « *The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus non market allocation* ». Ici l'auteur définit les coûts de transaction comme les « costs of running the economic system [... which can] impede and in particular cases block the formation of markets » (Arrow, 1969 p. 501).

Le fait d'introduire des coûts de transaction positifs dans l'analyse économique pose de nouveaux problèmes. « First, upon opening the "black box" of firm and market organization and looking inside, the black box turned out to be Pandora's box: positive transaction costs were perceived to be everywhere. [...] Second, transaction costs take on comparative institutional significance only as they can be shown to differ among modes of governance [...]. Third, transaction costs that pass the test of comparative contractual significance need to be embedded in a conceptual framework from which predictions can be derived and empirically tested » (Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013 p. 161).

Dès la seconde moitié des années 1970, un nouvel intérêt pour les institutions au sein des sciences sociales (Williamson, 1996 p. ix) et pour le contrat en économie (Williamson, 2010 p. 2016) impulse la construction d'une théorie des coûts de transaction plus mature, grâce notamment aux travaux d'O. E. Williamson (1971, 1979, 1981, 1985). La nouvelle théorie s'éloigne de la pensée orthodoxe de l'époque sous différents aspects. D'abord, le point de vue adopté est microéconomique et le focus est sur le contrat. En outre, les attributs des agents sont pris en compte, notamment la rationalité limitée, d'où découle l'incomplétude des contrats, et le comportement stratégique, qui est à la base de l'aléa moral. L'adaptation devient le principal objectif de l'organisation économique en termes d'efficacité. Enfin, les actifs sont distingués sur la base de leur spécificité, qui détermine le degré de dépendance bilatérale des agents (Williamson, 1971).

Les éléments fondamentaux de l'ECT, telle qu'elle a été formulée par Williamson (1985), sont les suivants : i) l'unité d'analyse est la transaction ; ii) tous les problèmes liés aux contrats peuvent être analysés dans une optique de réduction des coûts de transaction ; iii) le centre d'intérêt est représenté par les attributs des transactions et par les structures de gouvernance qui sont adéquates à organiser ces mêmes transactions ; iv) la mobilisation de l'ECT implique l'évaluation institutionnelle comparative d'alternatives institutionnelles distinctes ; v) les hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme, combinées avec le degré de spécificité des actifs, sont à la base de toute analyse des organisations économiques.

### 1.2. Le cadre de la *New Institutional Economics* (NIE)

L'économie des coûts de transaction est partie intégrante de la *New Institutional Economics* (NIE), terme qui a été forgé par Williamson (1975). La NIE est « an interdisciplinary enterprise combining economics, law, organization theory, political science, sociology and anthropology to understand the institutions of social, political and commercial life » (Klein, 1998 p. 456). Elle se développe à partir de la fin des années 1970. O. E. Williamson en est un des plus importants représentants, ainsi que six autres lauréats du Prix de la Banque de Suède en sciences économiques : K. Arrow, F. Hayek, G. Myrdal, H. Simon, R. Coase et D. North (Williamson, 2000 p. 600).

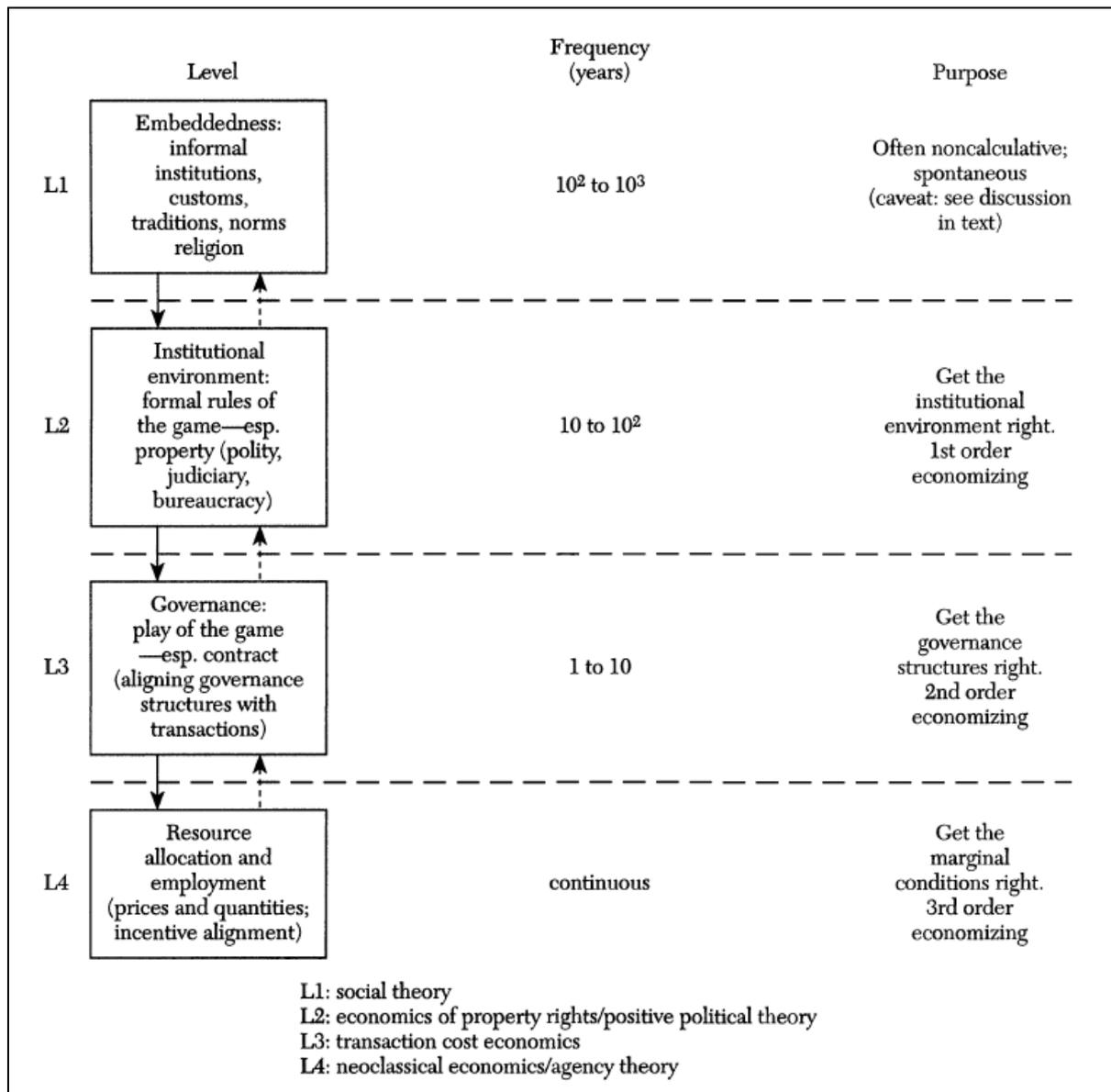
Comme l'ancienne économie institutionnelle, la NIE s'intéresse aux institutions économiques et aux facteurs historiques, sociaux et culturels qui les influencent. Néanmoins, elle ne s'oppose pas aux méthodes et présupposés de l'économie néoclassique, comme le faisait l'ancienne école. En effet, les postulats de rareté et de contrainte au choix individuel sont maintenus, ainsi que l'importance des prix dans l'analyse des institutions (North, 1995 p. 2). En même temps, la NIE représente un développement de l'école néoclassique permettant de saisir et traiter un vaste ensemble de questions qui avaient été jusque-là négligées (*id.* p. 1). Ce développement a lieu à partir des critiques formulées à l'égard de l'économie orthodoxe et de ses méthodes, notamment l'attention portée sur l'action individuelle plutôt que sur celle collective, une approche mécanique de l'économie plutôt qu'une évolutive – qui prenne en compte les frictions intervenant dans les ajustements et l'influence de l'environnement externe – et la prédilection pour le raisonnement déductif au détriment de l'observation empirique (Klein, 1998 p. 457).

Le cadre conceptuel néoclassique a été enrichi par des approches juridiques et par des contributions de la théorie des organisations (Brousseau, 1989 p. 135). D'importantes innovations méthodologiques sont imputables à la NIE. L'hypothèse de rationalité de l'*homo œconomicus* cède la place au concept de « rationalité limitée » des agents économiques, qui sont maintenant supposés avoir des compétences cognitives limitées. Les contrats sont par conséquent toujours incomplets. L'incomplétude des contrats, ensemble avec l'opportunisme des agents, engendre des formes de comportement opportuniste (Williamson, 1985). En outre, l'idée de la firme comme une simple fonction de production ou une « *black box* » est abandonnée, ne pouvant pas expliquer « such real-world business practices as vertical and lateral integration, acquisitions, geographic and product-line diversification, franchising, long-term commercial contracting, transfer pricing and joint ventures » (Klein, 1998 p. 464). La firme dévient une organisation économique, c'est-à-dire « a set of arrangements [...] itself worthy of economic analysis » (*ibid.*).

La Figure 14 est extraite de l'article d'O. E. Williamson de 2010 « *The New Institutional Economics : Taking Stock, Looking Ahead* ». Elle illustre les quatre niveaux de l'analyse sociale selon l'auteur. Les flèches allant vers le bas représentent les contraintes que chaque niveau impose au niveau en-dessous, alors que les flèches allant vers le haut indiquent les rétroactions.

La NIE s'intéresse aux niveaux 2 et 3 de l'analyse, à savoir l'environnement institutionnel et les structures de gouvernance.

Figure 14 – Les quatre niveaux de l'analyse sociale selon O. E. Williamson (2000)



Source : Williamson, 2000 p. 597

Les niveaux 2 et 3 de la Figure 14 illustrent la distinction entre « environnement institutionnel » et « arrangement institutionnel » telle qu'elle a été définie par L. Davis et D. North. L'environnement institutionnel est « the set of fundamental political, social, and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange, and distribution » (Davis et North, 1971 p. 6). Un arrangement institutionnel est « an arrangement between economic units that

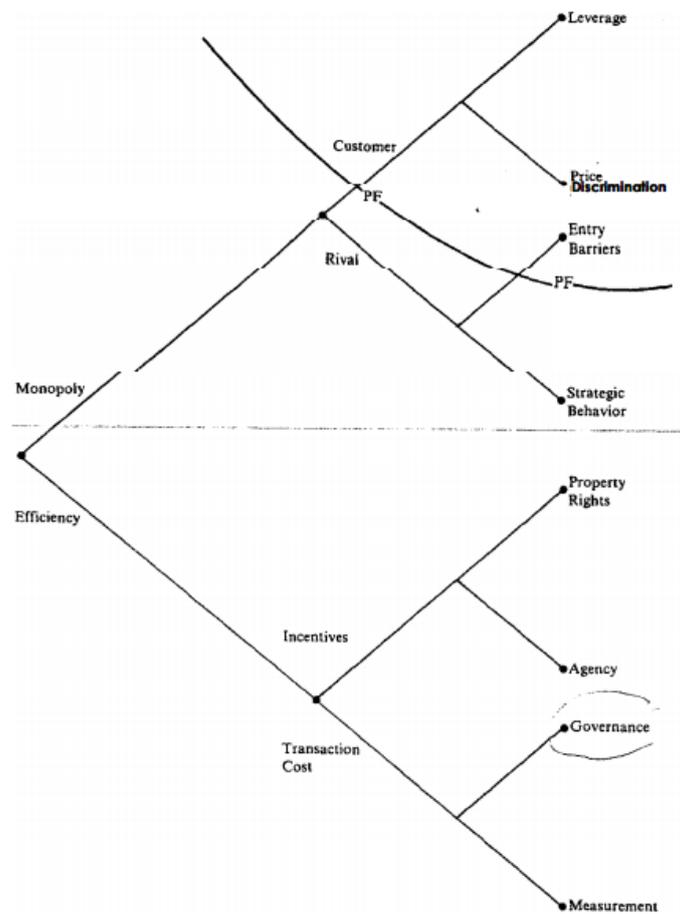
govern the ways in which these units can cooperate and/or compete » (*id.* p. 7). En d'autres termes, le premier fait référence aux règles du jeu et le deuxième aux joueurs (Klein, 1998 p. 458).

Au sein de la NIE, on distingue deux branches liées à des problématiques différentes : i) la *measurement branch* (associée à Alchian et Demsetz, 1972), qui se focalise sur l'organisation des transactions relativement à sa finalité de maximisation de l'efficacité productive ; et ii) la *governance branch* (associée à Williamson, 1996), qui analyse l'organisation économique comme le moyen d'assurer la correspondance entre actions et rémunération.

### 1.3. Comparaison de l'ECT à la théorie de l'agence et à la théorie des droits de propriété

L'ECT est une branche de la science dénommée « Organisation industrielle » (*Industrial Organization*), qui s'intéresse aux contrats et notamment aux finalités que ces derniers sont censés poursuivre. Williamson (1985) distingue deux différentes finalités des contrats et les deux branches respectives de l'organisation industrielle qui s'en occupent (Figure 15). Toutes les approches de ces deux branches se proposent d'appréhender les raisons expliquant le choix des acteurs économiques de mettre en place des relations contractuelles au lieu de se confier au marché « classique », où offre et demande se rencontrent par le biais d'un prix uniforme. La première branche est celle du « monopole », qui considère que les contrats sont finalisés à instaurer des institutions monopolistiques au sein du marché. Le focus est mis, par certaines approches, sur les relations avec les acheteurs (restrictions territoriales et de clientèle, imposition des prix, régime d'exclusivité, intégration verticale, etc.), par d'autres approches sur l'impact des pratiques contractuelles sur la concurrence. La deuxième branche correspond essentiellement à la NIE, qui analyse les contrats comme moyens d'atteindre l'efficacité économique. Deux sous-branches sont ici distinguées : l'une focalisée sur l'incitation (droits de propriété et agence) et l'autre sur les coûts de transaction (mesure des coûts de transaction et analyse de la gouvernance des transactions). C'est la branche de la NIE que nous allons traiter dans cette section.

Figure 15 – Les branches de l'Organisation industrielle



Source : Williamson, 1985 p. 24

Parallèlement à l'ECT, deux autres grandes théories sont développées au sein de la NIE. La « théorie des droits de propriété » (*property rights theory*) met l'accent sur la propriété des actifs et sur l'influence que cette dernière a sur les incitations à l'investissement. D'après cette théorie, l'allocation des droits de propriété – qui confère le droit à l'utilisation des actifs (*usus*), à leurs fruits (*fructus*) et à leur cession (*abusus*) – est censée modifier les incitations induisant les acteurs à effectuer les investissements avant que la transaction n'ait lieu (*ex ante*). La distribution impropre des droits de propriété serait à l'origine de la mauvaise allocation des ressources (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). La « théorie de l'agence » (*agency theory*) analyse le contrat stipulé entre le principal, qui détient les actifs, et l'agent, qui utilise les actifs et entreprend des actions ayant un effet sur le bien-être des deux parties. Le principal nécessite de contraindre l'agent, par le contrôle et par les incitations, à servir ses intérêts, en sachant qu'il y a une asymétrie d'information en faveur du dernier. L'accent est mis, ici aussi, sur la phase *ex ante* de la transaction (Jensen et Meckling, 1976 ; Hölmstrom, 1979).

Ces trois théories présentent des points de convergences importants, proposant une analyse des choix contractuels en termes d'efficacité et partant de l'hypothèse d'un environnement informationnel imparfait. Elles visent à expliquer pourquoi les transactions marchandes peuvent être inefficaces et pourquoi l'intégration ne représente pas toujours le remède contre ces inefficaces (Bresnahan et Levin, in Gibbons et Roberts, 2013). L'ECT intègre certains enseignements des deux autres théories (Brousseau, 1989). Elle reprend, par exemple, le concept de propriété des actifs offert par la théorie des droits de propriété et affirme que l'allocation optimale des droits de propriété permet de protéger les parties contre les aléas contractuels. En outre, s'inspirant de la théorie de l'agence, l'ECT s'intéresse aux moyens dont le principal dispose pour contraindre le comportement de l'agent selon ses directives.

Néanmoins, l'ECT diverge en mesure importante des deux autres théories par rapport à d'autres aspects. Sans approfondir ici les caractéristiques de chacune des théories (pour une synthèse des principales caractéristiques en comparaison, cf. Tableau 6 réalisé par Kim et Mahoney, 2005), nous nous limitons à souligner les divergences concernant deux hypothèses comportementales centrales. La première hypothèse est celle de l'opportunisme des acteurs. Dans la théorie de l'agence et celle des droits de propriété, l'opportunisme est pris en compte dans la phase de formulation du contrat (*ex ante*), étant nécessaire pour le principal de mettre en place des formes de protection et des mécanismes d'incitation finalisés à contenir le comportement opportuniste de l'agent. Ce dernier, pendant le déroulement du contrat, est censé respecter ses engagements. Dans le cas contraire (cas qui ne se vérifie qu'exceptionnellement), l'appareil judiciaire assurera le respect du contrat<sup>31</sup>. L'ECT accentue l'hypothèse d'opportunisme, affirmant que le comportement opportuniste peut avoir lieu avant, pendant et après le déroulement du contrat. C'est pourquoi les acteurs se doivent de prévoir des structures de régulation permanentes qui veillent sur le déroulement de la transaction, étant donné aussi que le système judiciaire n'est pas toujours en mesure de détecter le comportement opportuniste. La deuxième hypothèse est celle de la rationalité limitée. Dans les deux théories de la NIE, le comportement des acteurs est parfaitement probabilisable, aucun imprévu pouvant avoir lieu durant et après le déroulement du contrat. Lorsque le contrat est imparfait, c'est là une conséquence des coûts de transaction associés à la rédaction du contrat et/ou des problèmes de vérifiabilité de

---

<sup>31</sup> Cette hypothèse comportementale est dépassée par les récents développements de ces deux théories (cf. par exemple Segal et Whinston, in Gibbons et Roberts, 2013).

l'information par une tierce partie. L'ECT, pour sa part, insiste sur l'hypothèse de rationalité limitée, prenant en compte le rôle de l'incertitude, qui intervient à tout moment de la transaction. Les acteurs ne sont pas parfaitement en mesure de prévoir le comportement autrui, d'où le problème de l'incomplétude des contrats.

Tableau 6 – La théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction en comparaison

	Agency theory	Property rights theory	Transaction costs theory
Unit of analysis	Principal-agent contract	Institution	Transaction
Focal dimension	Incentives	Property rights	Various types of asset specificity
Focal cost concern	Residual loss	Externalities. Rent-seeking	Maladaptation. Holdup problems
Contractual focus	<i>Ex ante</i> incentive alignment. Monitoring mechanisms	<i>Ex ante</i> property rights allocation and <i>ex post</i> distributional conflicts	Choice of ( <i>ex post</i> ) governance mechanism
Theoretical orientation	Constrained optimization	Comparative assessment	Comparative assessment
Strategic intent	Shareholder view	Stakeholder view	Shareholder view
Sources of market frictions	Information asymmetry, unobservability, risk aversion (by agents)	Externalities, unclearly defined and difficult to enforce property rights (Weak appropriability), vested interests	Bounded rationality, uncertainty, information asymmetry, opportunism, and asset specificity

Source : Kim et Mahoney 2005, p. 231

#### 1.4. L'application empirique de l'ECT dans le domaine de l'agroalimentaire

Depuis la publication de l'ouvrage d'O. E. Williamson « *Markets and Hierarchies* » (1975), l'ECT fait l'objet d'un fort intérêt de la part des économistes et est appliquée à maintes études dans plusieurs domaines scientifiques (du management à la sociologie ou aux sciences politiques). Cela s'explique par le fait que l'ECT est un outil théorique très malléable (David et Han, 2004 p. 39), qui se prête à l'utilisation dans les champs d'application les plus divers. C'est pourquoi Williamson (1996 p. 55) la définit comme « an empirical success story ».

Dans cette section, l'attention est portée sur la recherche empirique menée dans le domaine de l'agroalimentaire et mobilisant l'ECT. Après avoir illustré l'utilité de conjuguer l'ECT à l'étude du secteur agroalimentaire, nous montrons ensuite si l'ECT reçoit du support empirique par la littérature. Puis, une revue des études mobilisant à la fois l'ECT et l'approche filière dans le domaine agroalimentaire est présentée. Enfin, nous approfondissons la manière dont l'ECT prend en compte la notion de qualité.

#### 1.4.1. Agroalimentaire : un domaine fertile pour l'application de l'ECT

L'étude du secteur agroalimentaire se conjugue particulièrement bien avec l'approche théorique de l'ECT. En effet, l'agroalimentaire se présente comme un terrain très fécond pour les chercheurs intéressés à l'analyse institutionnelle des transactions. Du côté de l'offre, l'incertitude sur la qualité et la quantité des produits est élevée, étant difficile de maîtriser et prévoir les évolutions de la production (Brousseau et Codron, 1998 p. 75). Cette difficulté découle de plusieurs facteurs, dont les plus importants sont la nature périssable des produits agroalimentaires, la fragmentation de l'offre, les contraintes climatiques et la vulnérabilité aux épidémies (Royer et al., 2016 p. 1). Du côté de la demande, des problèmes se posent aussi du fait de la variabilité et diversité des goûts des consommateurs (Brousseau et Codron, 1998 p. 75). Les problèmes de coordination et d'ajustement de la demande et de l'offre aboutissent à des coûts de transaction élevés pour les acteurs impliqués, qui cherchent à définir des stratégies leur permettant de faire face aux contraintes qui s'imposent au fur et à mesure que l'environnement évolue. C'est pourquoi les modes organisationnels qui se développent dans le domaine agroalimentaire sont exceptionnellement hétérogènes, allant des contrats « spot » à l'intégration de plusieurs maillons de la filière, en passant par des accords plus ou moins formalisés de courte ainsi que de longue durée (Ménard, 2000 p. 186). En outre, la forte intervention des institutions qui a toujours caractérisé le secteur agroalimentaire ne fait qu'enrichir cet objet d'analyse (*ibid.*).

Parallèlement, l'ECT est un cadre théorique permettant de prendre en compte la diversité organisationnelle du secteur agroalimentaire. De nombreuses études sont menées dans ce secteur, restant néanmoins souvent descriptives. L'approche néoclassique, quant à elle, n'offre pas d'outils analytiques aptes à prendre en compte les arrangements institutionnels mis en place dans l'agroalimentaire, tendant à les considérer comme des déviations des règles du marché concurrentiel (*id.* pp. 188–189). L'ECT, ainsi que l'approche néo-institutionnelle en général, permet d'approfondir davantage l'analyse de ces arrangements, grâce à des hypothèses comportementales novatrices (telles que la rationalité limitée et l'opportunisme des acteurs) et des concepts adéquats, comme la propriété et la spécificité des actifs, les mécanismes d'incitation et de contrôle, etc.

Les modes de gouvernance définies par O. E. Williamson de façon abstraite (marché, hiérarchie et formes hybrides – cf. Chapitre VI) font l'objet d'analyse de nombreuses recherches menées dans le secteur agroalimentaire. Les deux modes situés aux extrêmes du continuum de la gouvernance, à savoir le marché et l'intégration verticale, se sont révélés, d'après ces recherches, inadaptés à faire face aux caractéristiques du secteur. Si la gouvernance marchande ne pallie pas les problèmes de coordination, de contrôle de la qualité et de volatilité des prix, l'intégration verticale génère des problèmes de contrôle du comportement autrui et d'incitation (Royer et al., 2016 p. 1). C'est pourquoi le secteur agroalimentaire s'avère être un laboratoire d'expérimentation d'arrangements alternatifs, allant de mécanismes formels tels que les contrats et les accords de participation, à d'autres plus informels comme les enceintes de partage d'information ou de planification conjointe (Peterson et al., 2001 p. 151).

Ces arrangements hybrides se basent généralement non pas sur la coercition mais sur la dépendance mutuelle des parties, engendrée par la spécificité des actifs du secteur agroalimentaire. Cette dépendance fait que les relations se développent souvent sur le long terme (comme dans le cas du marché du homard étudié par Acheson en 1985 – cité par Klein, 1998 p. 475), les parties ayant intérêt à amortir les investissements effectués dans le cadre de la relation et les connaissances acquises. Il s'agit dans de nombreux cas d'accords verbaux, qui ne peuvent par conséquent pas faire recours à la puissance publique ou à de tierces parties pour la résolution des conflits. Codron et al. (2013), par exemple, observent que les échanges au sein du secteur viticole en Argentine sont régis par des arrangements verbaux, qui ne sont guère le fruit d'un comportement archaïque ou irrationnel. La raison d'un tel phénomène résiderait dans la volonté des acteurs de garder une certaine flexibilité dans les négociations, notamment pour ce qui concerne les prix. Des contrats formels et rigides ne pourraient gérer des relations complexes impliquant, dans le cas du secteur viticole argentin, différentes variétés de raisin, l'accès à la terre, les pratiques agricoles, les activités viticoles, etc.

Les mécanismes coercitifs reposent sur la réputation, la loyauté et l'intérêt commun des parties. Un exemple nous est fourni par Passuello et al. (2015) qui, dans le cadre des transactions entre transformateurs et distributeurs de viande de volaille en Italie, identifient dans la volonté de préserver l'image de l'entreprise l'incitation à ne pas adopter de comportements opportunistes. Un autre exemple est donné par Allen et Lueck (1993), qui étudient les contrats de métayage

entre producteurs et propriétaires terriens. Ces contrats seraient auto-coercitifs puisque les deux parties partagent les droits de propriété sur les inputs ainsi que sur les produits et sont par conséquent demandeurs résiduels. Ce type de mécanismes « dissuasifs » réduisent les coûts de coercition et de négociation que les acteurs devraient supporter en cas de recours à des moyens légaux de résolution des conflits (Wilson, 1980, cité par Klein, 1998 p. 475).

L'autonomie des parties est évidemment préservée – ne s'agissant pas de contrats d'intégration, bien que des moyens de contrôle ne soient pas exclus. À ce propos, très intéressante est l'analyse que Royer et al. (2016) font des conseils de commercialisation (*marketing boards*) mis en place dans le secteur agroalimentaire des pays occidentaux. Ces institutions maintiennent l'autonomie des producteurs mais sont chargés de toutes les fonctions concernant la commercialisation des produits. Elles présentent l'avantage de garder haut le niveau d'incitation des producteurs, ce qui dans le cas de l'intégration verticale serait difficilement faisable (*id.* p. 11).

#### 1.4.2. Le support empirique de l'ECT : entre validation et ambiguïté

Les travaux empiriques supportent-ils les hypothèses théoriques formulées par l'ECT ? Les résultats sont mitigés et dépendent amplement de l'hypothèse en question. David et Han (2004) mènent une méta-analyse finalisée à saisir le degré de support empirique de l'ECT. À travers l'examen de 308 tests statistiques contenus dans 63 articles, ils décèlent qu'en général la recherche empirique supporte la théorie pour ce qui concerne la corrélation entre la spécificité des actifs et la gouvernance, mais non pas pour ce qui concerne l'incertitude, dont le rôle dans la détermination des modes de gouvernance reste ambigu. Soulignons, en préambule de cette section, que certains concepts théoriques reçoivent beaucoup plus d'attention que d'autres par l'ensemble des travaux empiriques fondés sur l'ECT. Si une littérature copieuse existe sur la corrélation entre, d'une part, la spécificité des actifs et l'incertitude, d'autre part le degré d'intégration verticale, d'autres propositions de l'ECT sont négligées par la littérature. Il n'a par exemple pas été démontré l'effet que la fréquence des transactions a sur la gouvernance. En outre, l'hypothèse centrale de l'ECT, à savoir la supériorité d'un mode de gouvernance sur les autres compte tenu des coûts et des attributs des transactions, jouit d'un faible support empirique, probablement à cause de la difficulté de mesurer les coûts de transaction et les variables *williamsoniennes*.

La littérature empirique confirme le fait que la spécificité des actifs est une variable pouvant prédire le choix entre « faire » et « faire faire » (Klein, 1998 ; David et Han, 2004). En effet, les investissements spécifiques effectués par les acteurs économiques, par exemple ceux qui concernent la réputation de la marque (Traversac et al., 2011), nécessitent des formes de protection contre le risque de comportement opportuniste. Ces formes de protection peuvent être formelles, faisant l'objet des clauses d'un contrat, ou informelles, comme lorsque les acteurs s'appuient sur la réputation dans la mise en place de leurs transactions (Codron et al., 2013). Le risque de comportement opportuniste accroît les coûts de transaction associés à la coordination par le marché (Passuello et al., 2015). Cependant, les études empiriques testent la corrélation, non pas la relation causale, entre spécificité des actifs et intégration. Elles se bornent à montrer que la probabilité d'observer un mode de gouvernance hiérarchique augmente lorsque l'on est en présence d'investissements spécifiques à la transaction (Klein, 1998 p. 478). Ces études n'expliquent toutefois pas si cette corrélation est due au fait que des investissements spécifiques accroissent les coûts de la gouvernance marchande, ou bien au fait que ces mêmes investissements réduisent les coûts de formes plus poussées de coordination et induisent par conséquent les acteurs à l'intégration verticale (*ibid.*).

Concernant la corrélation entre incertitude et modes de gouvernance, les résultats des recherches empiriques menées dans le cadre de l'ECT, comme le soulignent David et Han (2004), ne sont pas clairs. D'une part, certaines études confirment les hypothèses théoriques de l'ECT, en prouvant par des tests empiriques qu'un haut niveau d'incertitude associé à la transaction augmente la probabilité que les acteurs économiques choisissent l'intégration plutôt que le marché. Traversac et al. (2011), par exemple, citent l'incertitude institutionnelle parmi les causes induisant producteurs et négociants de vin en France à opter pour l'intégration verticale. Royer et al. (2016) montrent que l'incertitude caractérisant le secteur agroalimentaire incite les acteurs à abandonner la coordination par le marché et à adopter des formes de gouvernance hybride, afin de réduire la variabilité des produits, diminuer les problèmes d'observabilité et de comportement opportuniste, protéger leurs investissements et faciliter l'échange de connaissances (*id.* p. 10). D'autre part, d'autres études infirment les hypothèses de l'ECT à propos de l'incertitude. Par exemple, Codron et al. (2013), dans leur analyse sur le secteur

viticole argentin, parviennent à la conclusion que la volatilité des prix est une parmi les causes expliquant la flexibilité des relations contractuelles entre acteurs.

L'hypothèse d'alignement discriminatoire d'O. E. Williamson – qui implique qu'il est possible d'identifier le mode de gouvernance le plus performant en termes de réduction des coûts étant donné les attributs des transactions (cf. Chapitre V) – reçoit un faible support empirique. Frank et Henderson (1992) cherchent à vérifier empiriquement l'influence des coûts de transaction sur la gouvernance dans le secteur agroalimentaire aux États-Unis, à travers une analyse économétrique basée sur des index novateurs, et parviennent à la conclusion que la maîtrise des coûts de transaction est une des principales raisons expliquant le choix d'adopter des modes de gouvernance autres que le marché. D'autres études confirment cette hypothèse (Allen et Lueck, 1993 ; Barjolle and Chappuis, 2000 ; Codron et al., 2013 ; Royer et al., 2016), même si les résultats ne sont pas supportés par des analyses quantitatives. Toutefois, d'autres auteurs soutiennent la thèse selon laquelle les choix de gouvernance ne sont pas faits qu'en fonction des coûts de transaction, puisque les acteurs recherchent d'autres propriétés contractuelles, comme par exemple la flexibilité (Brousseau et Codron, 1998). En conséquence, plusieurs modes de gouvernance peuvent être combinés afin de satisfaire les exigences stratégiques des acteurs (*id.*). Materia et al. (2014), par exemple, constatent que presque 50% des entreprises étudiées au sein du secteur agroalimentaire européen optent en même temps pour l'intégration et pour la sous-traitance dans le domaine de l'innovation – nous approfondirons ce sujet dans le Chapitre VI.

#### 1.4.3. *L'approche combinée ECT-filière dans l'agroalimentaire*

Comme l'affirme O. E. Williamson lui-même (1985 p. xiii), l'ECT est « often best used in conjunction with, rather than to the exclusion of, other ways of examining the same phenomena ». Les études empiriques menées dans ce domaine font fréquemment recours à d'autres approches et concepts à utiliser en combinaison avec l'ECT, comme l'approche par les capacités de la firme (Traversac et al., 2011 ; Materia et al., 2014), la théorie des contrats incomplets (Codron et al., 2013), ou les formes plurielles de gouvernance (Chaddad et al., 2013 ; Codron et al., 2013 ; Carrer et al., 2014 ; da Silveira et al., 2015). Mais la théorie qui est le plus

fréquemment utilisée conjointement avec l'ECT est l'approche filière ou chaîne de valeur<sup>32</sup>. Cette approche permet en effet de prendre en compte des facteurs qui dépassent la dimension micro de l'échange bilatéral (cf. Chapitre II).

Dans les travaux conjuguant l'ECT et l'approche filière, l'unité d'analyse n'est plus la transaction bilatérale entre un fournisseur et un acheteur, mais l'ensemble des transactions ayant lieu au sein d'une filière. Cela présente deux principaux avantages. Premièrement, cette approche combinée permet d'identifier les bénéfices et les inconvénients des modes de gouvernance mis en place au sein de la filière entière, offrant ainsi un cadre plus complet des potentialités et des contraintes qui se présentent aux acteurs. Ce faisant, Barjolle et Chappuis (2000) montrent par exemple que les formes de gouvernance adoptées dans une filière ne sont pas forcément celles qui minimisent les coûts de transaction, puisque d'autres facteurs, tels que les relations de dominance existant dans la même filière, peuvent avoir le dessus sur l'objectif de minimisation des coûts. Deuxièmement, l'approche filière considère les interactions entre différents maillons de la chaîne de valeur et résout ainsi une des limites de l'ECT, à savoir le fait de ne pas prendre en compte les « interdépendances » (Wever et al., 2012a ; b) existant entre plusieurs transactions. En effet, les décisions prises dans le cadre d'une transaction peuvent avoir des « externalités » sur d'autres transactions. De ce fait, l'échec de la gestion du risque de la part d'un acteur peut avoir des répercussions sur le fonctionnement de la filière entière. Également, des formes de prévention des risques vis-à-vis du fournisseur (acheteur) peuvent accroître les risques de la transaction avec l'acheteur (fournisseur) (*id.*).

Le secteur agroalimentaire est particulièrement intéressant pour l'analyse des interdépendances entre plusieurs transactions (Wever et al., 2012a p. 244). En effet, dans l'agroalimentaire les interdépendances engendrées par la nécessité de répondre aux exigences des consommateurs sont fortes et liées à des enjeux de première importance, comme la sécurité sanitaire des produits finaux. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'un acteur de la filière émerge comme « firme leader » grâce à la détention d'un signe de qualité et devient dépendant du comportement des acteurs situés aux autres maillons de la filière (cf. Chapitre IV).

---

<sup>32</sup> Dans cette section, nous utilisons les termes « filière » et « chaîne de valeur » comme des synonymes.

L'approche combinée ECT-filière est généralement appliquée à plusieurs domaines. Un premier domaine concerne l'analyse des modes de gouvernance mis en place par les acteurs d'une filière dans l'objectif de respecter des standards qualitatifs – cela fera l'objet du Chapitre IV de cette thèse. Wever et al. (2010) mobilisent l'ECT pour étudier la relation entre les systèmes de gestion de la qualité et les structures de gouvernance dans les chaînes d'approvisionnement en viande porcine de l'UE. D'autres auteurs ont analysé les transactions de la filière associée à un standard collectif (AOC, produits non génétiquement modifiés – Barjolle et Chappuis, 2000 ; Passuello et al., 2015) ou privé (Aubert et al., 2013). Ces études visent à identifier les facteurs critiques pour l'adoption d'un standard déterminé et les formes d'organisation que les acteurs mettent en place afin de faire face à ces facteurs. Des propositions sont généralement dégagées concernant l'amélioration de la performance de la filière et sa pérennisation. Un deuxième domaine d'application de l'approche ECT-filière a trait au choix entre différents canaux d'approvisionnement et de commercialisation, choix qui est au cœur des recherches en *management* et qui est étroitement lié à la réduction des coûts de transaction. Les études menées dans ce cadre cherchent à identifier les types de coûts de transaction qui pèsent sur les acteurs, afin de proposer des moyens de réduire ces coûts et de renforcer ainsi la compétitivité de la filière (Hobbs, 1996). Un troisième domaine de recherche explore les avantages d'une coordination verticale plus poussée que la gouvernance marchande au sein des filières agroalimentaires (Hobbs et Young, 2000). Lessassy (2007), par exemple, souligne l'intérêt pour les acteurs de mettre en place une coordination plus étroite avec l'aval de la filière dans l'objectifs de réduire les coûts de transaction associés à la commercialisation des produits. Un dernier domaine de recherche mobilisant l'approche ECT-filière vise à repérer les coûts de transaction qui empêchent les petits producteurs d'avoir accès aux actifs, à l'information, aux services et au marché et qui réduisent par conséquent leur potentiel de croissance (Delgado, 1999).

#### 1.4.4. La notion de qualité au sein de l'ECT

La notion de qualité est « polymorphe » et peut se décliner sous différentes acceptions (Gonzalez-Diaz et Raynaud, 2007 pp. 43–44). Historiquement, elle a connu des déplacements de sens, en conséquence des changements dans les systèmes d'échange et de production<sup>33</sup>. Elle fait

---

<sup>33</sup> Pour une analyse approfondie des évolutions du concept de qualité dans une perspective historique et théorique, voir Gomez (2004).

l'objet de recherche de plusieurs disciplines<sup>34</sup>. Dans le cadre de l'ECT, la qualité présente un double caractère. D'une part, elle a un caractère exogène, étant à l'origine d'incertitude et de problèmes liés à la mesure de la qualité des produits. D'autre part, elle a un caractère endogène du moment où elle représente une variable de la stratégie de la firme, qui met en œuvre une stratégie de qualité déterminée. Ci-dessous, nous allons développer ses deux caractères.

#### *La qualité comme source d'incertitude*

Lorsque la qualité du produit n'est pas mesurable au moment de l'échange, l'acheteur peut être soumis à une forte incertitude sur la qualité (Hobbs et Young, 2000 p. 134). Cela accroît les coûts de mesure des caractéristiques du produit (Klein et Leffler, 1981). Dans ce cas, le marché n'est pas le mode de gouvernance le plus approprié car il encourage l'opportunisme des agents, qui sont tentés de réduire la qualité de leurs produits afin de minimiser leurs coûts de production (Hennart, 1993). D'autres modes de gouvernance tendant vers une plus grande intégration s'avèrent plus opportuns pour gérer ce type d'incertitude (Brousseau et Codron, 1998). Par exemple, Barjolle et Chappuis (2000) attribuent aux contrats bilatéraux entre producteurs de lait et fromagers français le mérite de résoudre l'incertitude pesant sur la qualité du lait.

Parmi les caractéristiques qualitatives d'un produit, la périssabilité occupe une place centrale dans l'explication de la diversité organisationnelle (Raynaud et al., 2005b p. 852), pouvant être à la base d'incertitude sur la qualité, si celle-ci n'est pas observable au moment de l'échange, et sur la disponibilité (Hobbs et Young, 2000 p. 133). En effet, l'offre d'un produit fort périssable peut ne pas coïncider avec la demande à un moment et endroit déterminés, contrairement à un produit de longue conservation qui laisse place à une plus grande flexibilité. La périssabilité accentue par conséquent la complexité des transactions, entraînant des coûts supplémentaires de sélection, d'information et de négociation qui permettent de « establishing which party (buyer or seller) is responsible for product quality at different stages of the transaction » (*id.* p. 134). Les formes hybrides de gouvernance se révèlent plus efficaces dans la gestion des problèmes liés à la qualité (Delgado, 1999).

---

<sup>34</sup> Pour une revue de la littérature sur la notion de qualité en sciences économiques, voir Smadja-Rakotondramanitra, 2014.

La variabilité de la qualité est également liée à l'incertitude caractérisant les transactions. Un produit sujet à une forte variabilité qualitative peut engendrer un haut niveau d'incertitude sur la disponibilité, lorsqu'il devient difficile de trouver des fournisseurs fiables, et sur les prix, si ces derniers varient en fonction des variations de la qualité (Hobbs et Young, 2000 p. 134). Ici aussi, les formes hybrides permettent de faire face à ces types d'incertitude, comme dans le cas des conseils de commercialisation étudiés par Royer et al. (2016).

#### *La qualité à la base de la stratégie de différenciation de la firme*

Dans le cadre de l'ECT, les travaux qui traitent de la qualité comme un volet de la stratégie économique et donc comme variable de décision de la firme sont assez récents (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Raynaud et al., 2005a ; b, 2009 ; Raynaud et Valceschini, 2007) et s'intéressent plus exactement à la « stratégie de qualité » ou « stratégie de différenciation par la qualité ». Celle-ci consiste à « présenter sur le marché une offre similaire à celle disponible dans un secteur, mais difficilement comparable à celle des concurrents » (*id.*, p. 5). Cela peut se traduire concrètement par l'originalité de la matière première utilisée, la localisation de l'activité de production et/ou transformation, ou encore par des procédés techniques spécifiques. Son objectif est d'accroître la qualité d'un produit et donc sa valeur économique. La stratégie de qualité et le mode de gouvernance sont à considérer comme deux variables de décision des agents impliqués.

Une stratégie de qualité se traduit concrètement par la gouvernance de la qualité, c'est-à-dire l'ensemble des opérations qui définissent et assurent la qualité des produits (Gonzalez-Diaz et Raynaud, 2007). La gouvernance de la qualité est le résultat d'un accord entre les acteurs économiques sur la définition de la qualité, les mécanismes de contrôle et les procédures de prise de décision, négociation et exécution de cet accord (*id.*; Rakotonandraina et Sauvée, 2011).

Un concept apparenté à la notion de stratégie de qualité est celui de *quality management systems* (QMS), définis comme « arrangements, conventions, procedures which can be defined by public entities [...], private or semipublic organizations [...] or companies [...] and implemented by chain actors to achieve the search attributes or quality differentiation or to comply with society [...] demand toward product characteristics or process [...] » (*id.* p. 3). Comme les

stratégies de qualité, les QMS regroupent trois éléments: les signes de qualité, les standards de qualité et les mécanismes d'exécution de la qualité (*ibid.*).

Gonzalez-Diaz et Raynaud (2007) ont identifié trois « niveaux » auxquels la qualité est définie et garantie. Un premier niveau est dit *centralisé* : la gouvernance de la qualité a lieu par le biais de la réglementation publique (nationale ou supranationale) qui définit les propriétés du produit (organoleptiques, sanitaires, etc.) et en vérifie le respect. À un deuxième niveau, dit *décentralisé*, est gérée la qualité lorsque c'est l'entreprise privée qui met en place le référentiel technique vis-à-vis de ses partenaires économiques. Un troisième niveau, *intermédiaire*, est aussi possible, comme dans le cas d'un accord entre des acteurs à plusieurs maillons de la chaîne de valeur concernant la définition et la garantie de la qualité du produit. La gouvernance de la qualité est mise en œuvre à un niveau plutôt qu'un autre en fonction des attributs des transactions, des acteurs et/ou des produits échangés (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Gonzalez-Diaz et Raynaud, 2007). Par exemple, lorsque les échanges concernent un produit se rapprochant par ses caractéristiques aux biens publics, il sera plus opportun de gérer la qualité au niveau centralisé. Il en va de même lorsque tous les acteurs du secteur sont confrontés aux mêmes problèmes et aléas contractuels (par exemple, si l'incertitude sur la qualité est très élevée), ou quand on est en présence d'externalités positives ou négatives d'ample portée. Le Tableau 7 illustre les bénéfices et les coûts associés aux deux niveaux polaires de gouvernance de la qualité (centralisé/décentralisé).

Tableau 7 – Bénéfices et coûts de la centralisation/décentralisation de la gouvernance de la qualité

Bénéfices de la centralisation	Coûts de la centralisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economies de gamme et d'échelle dans la définition contrôle de la qualité</li> <li>• Effets d'apprentissage</li> <li>• Limite les problèmes de passagers clandestins dans la création de référentiels collectifs de qualité</li> <li>• Internalisation des risques systémiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maladaptation (statique et dynamique) de règles génériques à des situations spécifiques et évolutives</li> <li>• Problèmes de capture de la gouvernance par des sous-groupes</li> </ul>

Source : Gonzalez-Diaz et Raynaud, 2007 p. 53

Selon que la qualité est gouvernée à un niveau centralisé ou décentralisé, pour gérer leurs transactions, les acteurs seront incités à adopter un mode de gouvernance plutôt qu'un autre

(Raynaud et Sauvée, 2000). Ainsi, dans le cas de signes collectifs de qualité (niveau centralisé ou intermédiaire), un mode de gouvernance marchand ou hybride suffira pour gérer les transactions, puisque le comportement des acteurs est contraint par la certification d'une tierce partie, qui peut être publique ou mise en place par l'ensemble des acteurs eux-mêmes. À l'inverse, un signe privé de qualité (niveau décentralisé) sera mieux géré par le mode de gouvernance intégré (ou hybride tendant vers l'intégration), qui résulte plus coûteux mais offre de plus grandes sauvegardes de la qualité et est plus efficace dans l'objectif de contraindre le comportement des partenaires.

### 1.5. *Prendre acte des limites de l'ECT pour les dépasser*

L'ECT a représenté une révolution dans le domaine de l'économie, grâce notamment à l'hypothèse de l'existence de coûts de transaction positifs au sein des échanges marchands. L'économie néoclassique avait jusque-là refusé de reconnaître que l'idéal de marché pur et parfait ne peut pas expliquer la réalité. Cependant, l'ECT n'est pas exempte de limites. Si en 1985 O. E. Williamson admet que la théorie est à un stade initial de développement (1985 p. xii), certaines de ses faiblesses persistent dans les travaux les plus récents. Ci-dessous nous allons illustrer les principales et, ce faisant, nous anticiperons certains de nos choix méthodologiques qui sont de fait motivés par la constatation des limites de la théorie.

Une des limites de l'ECT réside dans la difficulté de mesurer les coûts de transaction. Ces derniers sont en grande partie des coûts d'opportunité, qu'il est difficile de quantifier monétairement et surtout de prédire avec certitude avant l'expiration du contrat (Brousseau, 1989 p. 138). Frank et Henderson (1992) cherchent à mesurer les coûts de transaction du secteur agroalimentaire des États-Unis afin d'en vérifier l'influence sur l'intégration verticale. Face aux difficultés de mesure, les auteurs utilisent les caractéristiques du secteur comme *proxies* indirects de mesure des coûts de transaction. Leurs résultats souffrent de lacunes dues aux limites de la méthode (Hobbs, 1996 p. 7). De plus vaste portée le défi de Wallis et North (1986), qui essaient de quantifier les coûts de transaction de tous les secteurs économiques des États-Unis pour la période 1870-1970. Les coûts de transaction équivalent, pour les auteurs, à la somme des salaires des emplois consacrés à la mise en place de la transaction, ce qui n'apporte pas d'innovations par rapport à la méthode néoclassique (Allen, 1999 p. 911). Masten et al. (1991, cité par Allen, 1999 p. 912) remarquent que la plupart de la littérature de l'ECT ne

s'intéresse qu'aux coûts « externes » de la gouvernance (qui ont lieu à l'extérieur de la firme), négligeant les coûts « internes », c'est-à-dire ceux qui apparaissent au sein de la firme elle-même.

Partant du constat de la difficulté de mesure des coûts de transaction, les auteurs néo-institutionnalistes adoptent souvent la méthode consistant à établir des mesures ordinales des attributs des transactions. La spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des échanges font l'objet de questionnaires soumis aux acteurs, auxquels il est demandé d'estimer, sur une échelle entre une valeur minimale et une maximale, les caractéristiques de leurs transactions. Cette méthode, si elle offre d'une part une solution à l'impossibilité de mesurer les coûts de transaction, elle demeure d'autre part extrêmement imprécise et surtout soumise à des biais introduits par la subjectivité du chercheur et de l'interviewé.

Dans cette thèse, nous n'avons pas l'ambition de mesurer quantitativement les coûts de transaction associés aux échanges portant sur le lait. Nous sommes en effet consciente qu'une telle entreprise nous mènerait à opérer des choix méthodologiques et de mesure très subjectifs, qui infirmeraient la validité de nos résultats. Il faut d'ailleurs souligner que, déjà au stade initial de développement de l'ECT, O. E. Williamson est conscient de la difficulté de quantifier les coûts de transaction (Williamson, 1985 pp. 21–22). Il précise néanmoins que l'intérêt de la théorie n'est pas la quantification mais plutôt l'évaluation des coûts de transaction dans l'objectif de comparer différents arrangements institutionnels (*ibid.*). C'est d'ailleurs la finalité de l'une des méthodes d'évaluation des coûts de transaction proposées par Hobbs (1996), celle appelée « analyse conjointe ». Cette méthode consiste à décrire les différents canaux d'approvisionnement ou de commercialisation de la firme par leurs principaux coûts de transaction. Des scénarii hypothétiques sont ensuite développés à partir de différentes combinaisons des coûts. Aux interviewés il est demandé de classer ces scénarii par ordre de préférence. Une analyse de régression permet, à partir des préférences exprimées, d'obtenir une mesure de l'importance relative de chaque coût de transaction.

Une autre limite de l'ECT consiste dans la difficulté de rendre opérationnelles et mesurer les variables d'O.E. Williamson. Il a été démontré que, au sein de la littérature scientifique, il manque un consensus étendu sur la définition empirique et la délimitation des concepts de l'ECT

(David et Han, 2004). Notamment la spécificité des actifs est la variable la plus difficile à opérationnaliser et à mesurer. Les *proxies* utilisés par les travaux empiriques menés dans ce domaine sont extrêmement variés et dépendent fortement de la subjectivité du chercheur, ce qui peut induire des distorsions dans la vérification des postulats théoriques (pour une opérationnalisation douteuse des variables de l'ECT, voir par exemple Jaffee, 1992 pp. 30–31). À nouveau, nous n'entendons pas, dans cette thèse, attribuer des valeurs quantitatives aux variables de l'ECT. Suivant l'exemple de Barjolle et Chappuis (2000), nous nous proposons d'évaluer les attributs des transactions sur la base de données qualitatives.

Une troisième limite attribuée à l'ECT concerne le manque d'un recensement et d'une typologie de l'ensemble des arrangements institutionnels possibles (Brousseau, 1989 p. 138). Les trois modes de gouvernance (marché, hiérarchie et formes hybrides) sont caractérisés par la théorie de manière vague, ce qui laisse une très grande marge de discrétion aux chercheurs dans la définition des arrangements institutionnels observés et, *in fine*, dans la formalisation logique des liens entre ces arrangements et les coûts de transaction (*id.*). Ce constat nous mènera à proposer une typologie de la gouvernance *ad hoc*, inspirée d'une part de la théorie, d'autre part des études de cas (cf. Chapitre VI). En outre, la tendance de nombreux économistes à ne travailler qu'avec des variables dichotomiques, comme par exemple « internalisation-externalisation » (Materia et al., 2014), dépouille l'analyse de nuances qui pourraient se révéler fondamentales pour l'explication des différences organisationnelles. Cette limite est aggravée par le manque de bases de données concernant les aspects institutionnels des relations inter-entreprises, d'où découle la nécessité de produire de nouvelles données qui se prêtent à l'exploitation par les institutionnalistes (Ménard, 2000 p. 192).

L'importance excessive donnée à l'objectif de minimisation des coûts de transaction représente une autre limite de la théorie. O. E. Williamson lui-même le reconnaît (1985 p. 17) mais ajoute que le fait d'insister sur cet objectif est un moyen de restituer aux coûts de transaction l'attention qui leur avait été refusée par les théories antécédentes (*id.*). D'autres auteurs reprochent à l'ECT le fait de négliger les aspects sociaux (Granovetter, 1985) et institutionnels (North, 1995) qui influent sur le choix de gouvernance. La non-prise en compte du lien entre les caractéristiques de la firme et les choix contractuels est également critiquée par certains auteurs, qui de ce fait font parfois recours à d'autres approches, comme la théorie du

*management par les ressources (resource-based view theory)*, pouvant compléter l'ECT (cf. par exemple Foss et al., 2004). Zajac et Olsen (1993) et Dyer (1997) montrent par leurs travaux que l'objectif principal des acteurs économique est celui de la maximisation de la valeur partagée, qui peut parfois résulter dans une maîtrise inefficace des coûts de transaction. Ne se concentrant que sur l'objectif de minimisation des coûts de transaction, l'ECT se présente comme une « théorie a-historique » (Brousseau, 1989 p. 144), selon laquelle les acteurs adaptent continuellement leurs arrangements institutionnels aux attributs des transactions, sans aucune friction découlant, par exemple, des contraintes sociales et des capacités de l'entreprise. Prenant acte de ces limites, nous nous proposons dans cette thèse d'analyser la stratégie des acteurs économiques non seulement en termes de maîtrise des coûts de transaction, mais aussi relativement à leur stratégie de qualité (Chapitre IV) et sur la base des caractéristiques des acteurs eux-mêmes (Chapitre V).

Du fait de ces limites, l'ECT peine à s'imposer comme une théorie prévisionnelle (*id.* p. 139), pouvant prévoir l'évolution des arrangements institutionnels et servir comme instrument de décision. Elle n'est, au jour d'aujourd'hui, qu'un outil d'explication *ex post*. Son mérite consiste à offrir une évaluation des arrangements contractuels existants en termes d'avantages et de coûts, qui peuvent ainsi être reproduits ou abandonnés selon les exigences des secteurs économiques. Nous entendons, dans le cadre de cette étude, exploiter cet atout de l'ECT, tout en atténuant l'importance excessive attribuée à l'objectif de minimisation des coûts de transaction. En effet, nous évaluerons les différents modes de gouvernance non seulement sur la base des coûts de transaction, mais aussi en prenant en compte d'autres aspects de la viabilité. Ce faisant, nous chercherons à comprendre si l'objectif principal des acteurs économiques est la maîtrise des coûts de transaction ou bien si d'autres préoccupations relatives à la viabilité sont aussi importantes. Ci-après, nous allons définir la notion de viabilité et mettre en évidence ses caractères principaux.

## **2. La notion de viabilité**

Dans le langage courant, la notion de viabilité fait référence, dans un premier sens, à l'aptitude d'une entité (individu, entreprise, société, etc.) à vivre et à se développer, mais aussi à la

praticabilité d'une voie et à l'ensemble des travaux destinés à rendre cette voie praticable<sup>35</sup>. Cette notion a donc trait à la fois aux caractéristiques de l'entité et au chemin qu'elle entreprend afin d'atteindre un but.

La théorie de la viabilité (Aubin, 1991 ; Aubin et al., 2011) s'intéresse aux systèmes vivants faisant l'objet d'étude des domaines scientifiques les plus différents – de la biologie à l'économie en passant par les sciences environnementales, la finance ou encore la robotique – et à la manière dont ces systèmes s'adaptent aux contraintes de viabilité dans une situation d'incertitude. Comme l'expliquent Aubin et al. (*id.* p. 4), « [o]ne purpose of viability theory is to attempt to answer directly the question that some economists, biologists or engineers ask: “Complex organizations, systems and networks, yes, but for what purpose?” The answer we suggest: “to adapt to the environment” ». En d'autres termes, il s'agit de cerner les mécanismes qui permettent que la vie des systèmes se perpétue de manière durable. Ces mécanismes font que les systèmes se maintiennent ou sont maintenus dans un espace de viabilité – l'ensemble des états viables qui sont possibles – contrairement à d'autres mécanismes qui causent leur sortie de l'espace de viabilité de façon irréversible (Griffon, 2006 p. 293).

La trajectoire d'un système peut subir des oscillations mais doit demeurer à l'intérieur de son cadre de viabilité. Cette situation peut être représentée graphiquement par des courbes – les trajectoires possibles du système – qui évoluent au fil du temps, tout en restant à l'intérieur d'un « tube », qui représente le domaine de viabilité (Figure 16). Lorsque le système est piloté par une « intelligence externe », celle-ci peut également élargir le domaine de viabilité du système pour éviter que sa trajectoire n'en déborde les limites (*ibid.*). Prenons, à titre d'exemple, le cas d'une laiterie qui ait des capacités de transformation lui permettant d'être viable économiquement et d'obtenir des bénéfices positifs. En cas de sécheresse prolongée, cette laiterie verra son approvisionnement en lait baisser drastiquement et subira de ce fait des dommages, les recettes n'excédant plus les coûts. On peut affirmer, dans ce cas-là, que sa trajectoire sort du domaine de viabilité avec des conséquences désastreuses. Néanmoins, lorsqu'une intelligence externe – soit le gérant de l'entreprise – intervient de manière efficace, par exemple en cherchant d'autres sources d'approvisionnement ou en vendant des actifs

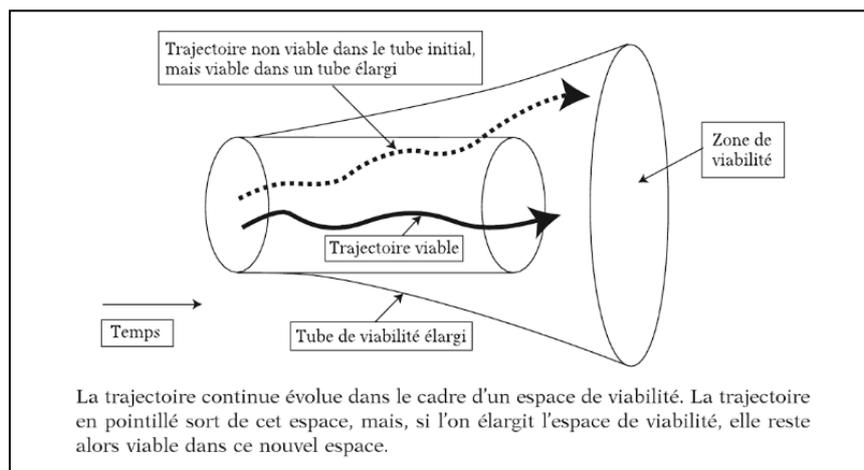
---

<sup>35</sup> Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL – <http://www.cnrtl.fr/>).

productifs, la viabilité de la laiterie peut être rétablie : sa trajectoire est reconduite au sein de son domaine de viabilité.

Griffon (*id.*) repère les deux caractères principaux de la viabilité. Le premier caractère est la *capacité de renouvellement* d'un système, c'est-à-dire « l'entretien et l'alimentation permanente (régulier à court terme et aussi cyclique sur des périodes de temps plus vastes) des flux de matière, d'énergie et d'information qui caractérisent un système » (*id.* p. 297). Cette capacité peut découler de mécanismes internes au système ou être « induite » par une intelligence externe qui *pilote* le régime de fonctionnement pour éviter de trop amples variations des cycles. Par exemple, dans le cas de la laiterie citée ci-dessus, sa capacité de renouvellement est assurée par le fait de disposer d'un fond de roulement permettant l'achat des actifs productifs, ainsi que par un circuit économique générant des bénéfices positifs.

Figure 16 – Trajectoires théoriques de viabilité d'un système



Source : Griffon, 2006 p. 294

Le deuxième caractère de la viabilité est la *capacité de résilience* d'un système, à savoir sa capacité de résistance aux chocs. La résilience peut avoir lieu par endurance, lorsque le système est en mesure d'absorber des variations de flux exceptionnelles – résultant de son environnement – tout en restant dans son domaine de viabilité. Il est également possible que la résilience du système relève de son inaltérabilité, c'est-à-dire de sa capacité de rester (quasiment) immuable face aux chocs. Il existe aussi la résilience par capacité de réhabilitation ou de réparation après un dommage, qui consiste dans la capacité du système à rétablir ses fonctionnements normaux à la suite d'un choc qui ait endommagé ses structures. Une dernière

forme de résilience résulte de la dispersion du risque par la diversité des composants du système. Il s'agit, dans ce dernier cas, d'une stratégie de répartition des risques grâce à la démultiplication du système en plusieurs unités ayant chacune des capacités particulières de résistance, ce qui fait que, lorsqu'un choc survient, certaines unités seront capables d'y faire face, assurant ainsi la survie du même système. Une laiterie qui fasse face à une phase de sécheresse sévère, par exemple, peut garder sa viabilité grâce à la vente d'un stock de produits finis de longue conservation comme des fromages (*endurance*), en faisant recours à de la poudre de lait pour ne pas arrêter l'activité de transformation (*inaltérabilité*), en réparant les dommages subis grâce à une assurance préalablement souscrite (*réhabilitation*), ou encore grâce au fait qu'elle avait installé plusieurs unités de transformation dans différentes zones agro-écologiques, dont certaines n'ont pas été concernées par la sécheresse (*dispersion du risque*). Dans le Chapitre VI, nous verrons dans quels champs thématiques se déclinent les caractères de la viabilité lorsque l'on s'intéresse à l'analyse des systèmes agroalimentaires.

Relativement aux systèmes du domaine agroalimentaire, le concept de viabilité se décline dans les champs thématiques du développement durable, plus précisément dans les champs environnemental, économique et social (Tableau 8). La viabilité d'un système doit être gérée et assurée simultanément dans les trois champs, qui ne sont pas isolés, mais interagissent et s'influencent les uns les autres (*id.*). Par exemple, une période de sécheresse – soit un déséquilibre dans le champ écologique – peut mener au dysfonctionnement du circuit économique et financier d'une laiterie, ainsi qu'à des situations conflictuelles entre le gérant de la laiterie et ses fournisseurs. Ou encore, des règles sociales peu contraignantes – permettant par exemple à deux partenaires économiques de ne pas tenir leurs engagements – peuvent causer la faillite d'une entreprise sur le plan économique. En ce qui concerne les laiteries, nous nous intéressons, dans cette thèse, à leur viabilité économique et les analyserons en tant qu'entreprises privées, dont la performance et la probabilité de survie et de réussite dépendent de leurs caractéristiques et des stratégies mises en œuvre afin de faire face aux contraintes et de saisir les opportunités.

Tableau 8 – Exemples de facteurs de viabilité dans les champs écologique, économique et social à partir des caractères de la viabilité

Caractères de la viabilité		Champs écologique	Champs économique	Champs social
<b>Capacité de renouvellement</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cycle des éléments chimiques, des micronutriments, de l'eau</li> <li>▪ Circuit de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circuit monétaire, économique et financier</li> <li>▪ Circuit des échanges et du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circuit de la dette et des obligations sociales liées</li> <li>▪ Éducation et reproduction des savoirs</li> <li>▪ Entretien du corpus des règles sociales (justice, police)</li> </ul>
<b>Capacité de résilience</b>	Par endurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stocks d'éléments chimiques, de nutriments, d'eau</li> <li>▪ Taille suffisante des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Épargne monétaire</li> <li>▪ Épargne en nature (bétail, greniers...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédure de prévention des conflits</li> </ul>
	Par inaltérabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mécanismes biologiques de résistance</li> <li>▪ Systèmes d'alerte et de réaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle des prix, des changes, des échanges internationaux</li> <li>▪ Stabilisation des prix, de la croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Armement moral »</li> <li>▪ Observatoire</li> <li>▪ Avertissements</li> <li>▪ Éducation en nutrition et santé</li> </ul>
	Par réhabilitation ou réparation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacités autonomes de reconstruction des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurances contre maladies, sinistres, catastrophes naturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans d'organisation des secours</li> </ul>
	Par dispersion des risques (diversité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversité génétique, spécifique, écosystémique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Régulation de la concentration des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liberté d'expression, entreprise, organisation politique</li> </ul>

Source : Griffon, 2006 p. 304

La plupart des études de viabilité ne font appel qu'à des critères d'efficience technico-économique. Dans ce cas-là, le concept de viabilité se réduit à celui de « viabilité financière » (voir, par exemple, les études de la FAO, dont celle de Veit, 2009) et devient synonyme de productivité et de débouchés de marché (Zvinorova et al., 2013). Selon ces études, d'importance décisive est l'accès aux intrants, aux informations sur le marché et à l'assistance technique de la part des institutions. Les infrastructures de transport jouent également un rôle majeur dans la viabilité des acteurs économiques, qui nécessitent d'être reliés à leurs fournisseurs et acheteurs, notamment lorsque les distances sont longues et les acteurs enclavés. Enfin, les caractéristiques des acteurs eux-mêmes et de leurs activités économiques sont bien évidemment des facteurs cruciaux de viabilité. Par exemple, le niveau d'éducation, l'âge et le genre d'un exploitant agricole affecteront son accès aux services et son niveau de richesse, ainsi

que la taille, le type et le niveau d'équipement de l'exploitation auront un impact sur la productivité et les bénéfices financiers (*id.*).

En réalité, d'autres dimensions de la viabilité sont fondamentales, notamment les dimensions ayant trait à la sphère sociale, politique et institutionnelle, comme l'équité dans l'accès aux ressources ou le niveau de conflictualité des relations économiques (Griffon, 2006 ; Baron et al., 2010). Cette acception plus vaste de la notion de viabilité se rapproche de celle d' « efficacité organisationnelle » définie par Georgopoulos et Tannenbaum (1957), à savoir « the extent to which an organization as a social system, given certain resources and means, fulfills its objectives without incapacitating its means and resources and without placing undue strain upon its members » (*id.* p. 535). Trois critères d'évaluation sont centraux : i) la productivité organisationnelle ; ii) la flexibilité organisationnelle en tant que bonne capacité d'adaptation aux changements internes à l'organisation et à ceux d'origine extérieure ; et iii) l'absence de tensions et conflits entre plusieurs organisations et/ou au sein de la même organisation (*id.* p. 536). On voit ici que les dimensions économique et financière se conjuguent à la dimension humaine, dans un environnement incertain qui requiert des acteurs des facultés d'adaptation (Gauzente, 2000).

Dans cette thèse, nous ne nous intéressons qu'aux champs économique et social de la viabilité, le champ écologique s'éloignant de notre domaine d'intérêt. Plus précisément, l'analyse de la viabilité des laiteries ne sera effectuée que relativement aux aspects économiques, alors que la viabilité des chaînes de valeurs dans leur entièreté sera discutée d'un point de vue à la fois économique et social (cf. Conclusions générales).

### **3. Questions de recherche et hypothèse**

Après avoir passé en revue les contributions théoriques et empiriques s'inscrivant dans le cadre de l'ECT et avoir défini la notion de viabilité, nous revenons à présent à notre objet d'étude pour le mettre en lien avec les outils conceptuels évoqués. L'industrialisation du secteur laitier au Sénégal est un phénomène très récent et en évolution rapide. Les acteurs de ces chaînes de valeur sont confrontés à de nouveaux standards et exigences qualitatifs, à l'émergence de nouvelles figures professionnelles et en général à des transactions qui sont, de leur point de vue, inhabituelles. L'enjeu, pour eux, consiste à identifier et mettre en place des formes de

coordination leur permettant de préserver la viabilité de leur activité économique. À ce propos, dans le cadre de cette étude, nous nous posons ici la question suivante : *quels modes de gouvernance permettent la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal ?* En effet, nous avons vu dans ce chapitre que certains modes de gouvernance sont plus efficaces que d'autres dans l'objectif de faire face et gérer des transactions aux attributs spécifiques. Nous nous proposons ici de cerner ceux qui permettent d'assurer la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises.

D'abord, il convient de souligner que la condition *sine qua non* de la viabilité des chaînes en question est l'inclusion dans ces chaînes de valeur du lait produit localement. En effet, comme nous y avons rapidement fait allusion dans l'Introduction et approfondirons davantage dans le Chapitre IV, les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'origine des produits laitiers et évaluent positivement le fait que ces produits sont fabriqués à partir de lait local. La viabilité des chaînes de valeur laitières dépend inévitablement des goûts des consommateurs, qui par leurs choix d'achat déterminent la réussite ou la faillite d'un ensemble d'acteurs économiques. Ceux-ci en prennent progressivement conscience, comme en témoignent les initiatives de collecte du lait local entreprises par quelques laiteries sénégalaises et multinationales laitières. C'est pourquoi nous allons tout d'abord chercher à découvrir, à travers nos recherches, *quelles sont les stratégies de qualité mises en place par les laiteries sénégalaises qui mènent à l'utilisation du lait local*. Ce sont en effet les transformateurs qui déterminent l'inclusion, au sein des chaînes laitières, du lait produit localement plutôt que du lait en poudre importé de l'étranger, suivant leurs engagements vis-à-vis des consommateurs.

Une fois détectées les stratégies de qualité menant à l'utilisation du lait local, nous nous proposons d'étudier *les moyens de gouvernance adoptés dans le cadre de ces stratégies de qualité*, c'est-à-dire la manière dont ces stratégies sont interprétées et gérées au sein des échanges entre différents maillons des chaînes de valeurs. En outre, nous nous demandons *quels sont les effets de ces moyens de gouvernance sur les producteurs locaux*. Il s'agit en effet d'acteurs hautement vulnérables faisant face à un environnement incertain. Il est important que l'activité des laiteries n'aggrave pas leur état de vulnérabilité, pour que la viabilité des chaînes entières n'en soit pas négativement affectée. Il est également fondamental de garder à l'esprit que l'activité des acteurs qui se révèlent comme l'élément moteur de ce développement – les

transformateurs – doit demeurer économiquement intéressante sur le long terme et s'inscrire ainsi dans la continuité. C'est pourquoi nous allons chercher à découvrir *quels modes de gouvernance assurent la viabilité des laiteries*.

Afin d'orienter nos recherches, nous émettons à présent une hypothèse que nous chercherons à tester à travers l'analyse des données collectées. Nous faisons l'hypothèse que *l'adoption de formes plurielles de gouvernance, dans le cadre de stratégies de qualité axées l'origine locale du lait, permet la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal*. En d'autres termes, des stratégies de qualité portant sur l'origine locale de la matière première – couplées avec des modes de gouvernance spécifiques – soutiendraient la viabilité des chaînes de valeurs considérées dans leur ensemble, étant fructueuses sur le marché de consommation, avantageuses pour les producteurs et économiquement rentables pour les transformateurs.

#### **4. La collecte des données et le choix des études de cas**

La collecte des données auprès des acteurs des chaînes de valeur a été effectuée en trois phases : de février à juin 2014 (1<sup>e</sup> phase), de février à avril 2015 (2<sup>e</sup> phase) et de juillet à octobre 2015 (3<sup>e</sup> phase). Elle a été limitée aux acteurs présents sur le territoire national<sup>36</sup>, à défaut de ressources physiques et financières appropriées. Cependant, le comportement des acteurs situés à l'étranger (producteurs de poudre de lait, exportateurs, *traders*) a été également abordé, grâce aux témoignages recueillis et à la littérature existante (Pinaud 2014, 2016).

Lors de la première phase des recherches de terrain, il a d'abord été réalisé un recensement des produits laitiers (locaux et importés) vendus au Sénégal auprès de quelques commerces de Dakar (10) et de Kolda (6). L'objectif était d'identifier les entreprises de transformation laitière. Parmi celles-ci, nous n'avons retenu que les entreprises locales (sénégalaises) et en avons cherché les contacts (numéro de téléphone, adresse e-mail, adresse physique) sur internet, en consultant les autres travaux de recherche effectués sur ces mêmes acteurs et/ou en mobilisant des connaissances personnelles. Parmi les 26 laiteries identifiées dans les régions de Dakar et Kolda, ce sont quatre celles dont nous n'avons pas réussi à repérer le contact. Les 22 restantes ont été contactées par téléphone, par e-mail ou en personne : dans trois cas, le propriétaire

---

<sup>36</sup> La seule exception est représentée par un entretien téléphonique que nous avons eu avec un employé de *Lactalis* (France).

et/ou gérant de la laiterie n'était pas, en ce moment-là, disponible à un entretien ; dans trois autres cas, l'entretien nous a été refusé ; enfin, dans un seul cas, le gérant de la laiterie nous a expliqué que l'activité de transformation avait été temporairement suspendue. Il a donc été possible d'effectuer des entretiens semi-directifs auprès de 15 laiteries. Ces entretiens – dont le guide avait été rédigé avant la définition précise du cadre conceptuel de la thèse (cf. annexe 1) – visaient à caractériser les acteurs et à identifier leurs stratégies de coordination avec leurs partenaires, avec un intérêt particulier pour les difficultés rencontrées. Plus exactement, les rubriques du guide d'entretien étaient les suivantes : historique et caractéristiques de la laiterie ; approvisionnement en lait et en emballages ; stratégie de commercialisation ; relations horizontales avec les autres laiteries ; regard sur le contexte institutionnel et perspectives de l'entreprise.

Les entretiens avec les transformateurs – et une première analyse que nous en avons faite – nous ont permis de constater que les transactions les plus critiques dans l'activité des laiteries sont celles qui concernent l'approvisionnement en lait en tant que matière première. Ce sont en effet ces transactions qui déterminent, plus que les autres, l'obtention de la qualité escomptée (nous approfondirons ce sujet dans le Chapitre IV). Nous avons en outre pu remarquer que les formes de gouvernance adoptées dans le cadre de l'approvisionnement en lait peuvent différer amplement d'une laiterie à une autre, donnant corps à une intéressante hétérogénéité organisationnelle. Au contraire, la gouvernance mise en place au sein des transactions en aval vis-à-vis des revendeurs est plus uniforme. Pour ces deux raisons, poursuivant nos recherches de terrain, nous nous sommes focalisée surtout sur les fournisseurs de lait plutôt que sur les autres acteurs. Les ayant repérés à partir des entretiens avec les transformateurs, nous avons interviewé des fournisseurs de lait frais dans la région de Kolda (un *focus group* avec une vingtaine d'éleveurs et 2 entretiens individuels) et dans la zone de Richard-Toll (bassin d'approvisionnement de *La Laiterie du Berger* – 30 entretiens individuels)<sup>37</sup>. Ces entretiens semi-directifs (cf. annexe 3) visaient à collecter des données concernant : les critères de choix de la laiterie approvisionnée ; la durée de la relation d'approvisionnement ; le type de contrat/accord ; la modalité et fréquence de collecte/livraison ; la modalité de fixation du prix du lait cru ; les avantages et désavantages de la relation avec la laiterie ; les problèmes

---

<sup>37</sup> Dans la région de Dakar, il y a un seul fournisseur de lait frais : la ferme *Past Agri*, qui approvisionne la laiterie *Kirène*. Nous ne l'avons pas interviewée puisque nous avons déjà de nombreuses informations sur son compte, ayant effectué sur cet acteur nos recherches de terrain pour le mémoire de master (cf. Ferrari, 2013).

éventuellement rencontrés ; les relations horizontales avec les autres éleveurs. Quant aux fournisseurs de lait en poudre, lors de cette première phase de recherches de terrain nous n'en avons interviewé qu'un, et cela pour deux raisons. Premièrement, la quasi-totalité des laiteries de Dakar avaient déclaré s'approvisionner directement auprès des entreprises étrangères d'exportation, sans passer par des importateurs locaux. Une seule laiterie, parmi celles interviewés, avait affirmé s'approvisionner auprès d'un fournisseur local, que nous avons interviewé à propos de son activité. Deuxièmement, lorsque nous avons effectué cette série d'entretiens, nous n'entendions pas étudier le volet « lait en poudre » de l'approvisionnement des laiteries de Kolda – volet que nous considérions très marginal. Ce n'est que par la suite que nous nous sommes aperçue de l'ampleur de la transformation du lait en poudre à Kolda, c'est pourquoi nous l'avons enfin incluse dans notre étude.

La deuxième phase des recherches de terrain a concerné les consommateurs de produits laitiers. L'objectif était de cerner les caractéristiques de qualité des produits laitiers qui sont « pertinentes »<sup>38</sup> aux yeux des consommateurs, c'est-à-dire les caractéristiques qui sont prisées sur le marché de consommation. Nous avons effectué des *focus groups* auprès de 23 foyers de consommateurs (ménages ou groupes de collègues/amis) : 14 dans la ville de Dakar (pour un total de 46 individus) et 9 dans celle de Kolda (pour un total de 32 individus). Les entretiens ont été très ouverts et se sont inspirés du registre de la conversation, d'autant plus que la participation de plusieurs personnes à un même entretien a permis de minimiser l'influence de notre présence en tant qu'enquêteur. Ils se sont déroulés dans la langue la plus usuelle pour les interviewés (français, wolof ou pulaar)<sup>39</sup>. À l'appui d'échantillons de produits laitiers et de photos, ces entretiens ont permis de collecter des informations concernant : les produits consommés ; les pratiques d'approvisionnement ; les situations d'usage ; les caractéristiques de produit recherchées ; l'incertitude et les craintes liées à la qualité des produits laitiers (pour une description plus détaillée de la méthode de collecte des données auprès des consommateurs, nous renvoyons à l'annexe 5).

---

<sup>38</sup> Ce sujet sera approfondi dans le Chapitre IV à propos des stratégies de qualité des laiteries.

<sup>39</sup> Nous avons mené de façon autonome les entretiens en français et en wolof, tandis que pour les entretiens effectués en pulaar nous étions accompagnée d'un interprète. Un autre interprète a été aussi mobilisé pour la transcription des entretiens en wolof et en pulaar.

Tableau 9 – Entretiens effectués auprès des laiteries

		Laiteries	Première phase des recherches de terrain	Troisième phase des recherches de terrain
Dakar	Lait en poudre	<i>La Laiterie Dakaroise</i>	X	X
		<i>Les Mamelles Jaboot</i>	(Gérant non disponible)	X
		<i>Sim</i>	(Contact non repéré)	
		<i>Le Taïf</i>	(Contact non repéré)	
		<i>Milkoa</i>	X	(Gérant non disponible)
		<i>Senico</i>	X	(Réensachage de lait en poudre)
		<i>Saprolait</i>	(Entretien refusé)	
		<i>A.K.D.</i>	(Contact non repéré)	
		<i>Meroueh &amp; CIE</i>	X	(Réensachage de lait en poudre)
		<i>SBMA</i>	X	(Réensachage de lait en poudre)
		<i>Satrec</i>	(Entretien refusé)	
		<i>STC</i>	X	(Réensachage de lait en poudre)
		<i>ISPL</i>	(Contact non repéré)	
		Kolda	Lait en poudre + lait local	<i>Kirène</i>
<i>La Laiterie du Berger</i>	X			X
<i>Past Agri</i>	X			X
<i>Wayembam</i>	(Activité de transformation temporairement suspendue)			
Lait local	<i>Kosam Na'i Fuladu</i>		X	X
	<i>Jam Jam</i>		X	X
	<i>Fedandé</i>		X	X
	<i>Le Fermier</i>		X	(Gérant non disponible)
	<i>Kaggu Diao Dioubayrou*</i>		(Gérant non disponible)	(Trop faibles quantités produites)
	<i>Kosam Paaté Waaré*</i>		(Gérant non disponible)	
Lait local	<i>Soya Sikilo*</i>	(Entretien refusé)		
	<i>Bilaamé Pull Debbo</i>	X	X	
	<i>Le Berger</i>	X	X	

X : entretien effectué

\* pas de données sûres sur l'utilisation exclusive de lait local

Lors de la troisième phase des recherches de terrain, nous avons surtout approfondi, auprès de quelques études de cas, les entretiens effectués pendant la première phase. Parmi les 26 sous-chaînes de valeur repérées dans les régions de Dakar et Kolda – qui sont liées chacune à l'une des 26 laiteries (cf. Tableau 4 en page 100) – nous avons sélectionné 10 études de cas, dont 5 dans la région de Dakar et 5 dans celle de Kolda. Deux critères de sélection ont été utilisés. Premièrement, nous n'avons sélectionné que les sous-chaînes impliquant des produits frais (lait liquide, lait caillé, yaourt, etc.). Les sous-chaînes liées à des laiteries ne commercialisant que du lait en poudre ont par conséquent été écartées. En effet, lorsque des produits frais sont impliqués dans les transactions, celles-ci deviennent plus complexes, les transformateurs se doivent de se doter de plus grandes compétences (le réensachage du lait en poudre est une activité qui ne requiert pas forcément de compétences spécifiques dans le domaine de la transformation alimentaire) et la coordination entre les acteurs devient plus poussée –

notamment entre transformateurs et revendeurs. En outre, la sélection des laiteries transformant des produits frais nous aurait facilité la comparaison avec les unités exploitant du lait local, qui dans aucun cas ne commercialisent du lait en poudre. Deuxièmement, nous avons été obligée de retenir ces laiteries dont le gérant et/ou les employés étaient disponibles à participer à l'étude (cf. Tableau 9).

Comme nous le verrons dans le Chapitre IV, l'unité d'analyse de cette thèse sera l'association d'une stratégie de qualité, de l'ensemble des transactions entre le pilote de cette stratégie de qualité et ses partenaires et de la gouvernance qui y est mise en place. Par conséquent, la collecte de données, dans cette phase, a été concentrée principalement sur les transformateurs (Tableau 10), qui sont dans la plupart des cas les titulaires d'un signal de qualité<sup>40</sup>. Si nous nous étions auparavant intéressée à l'activité des laiteries dans tous ses aspects (historique, approvisionnement, commercialisation, etc.), ces nouveaux entretiens ne se sont focalisés que sur la stratégie de qualité et sur l'approvisionnement en lait. Plus exactement, les interviews ont porté sur trois volets : i) les caractéristiques de produit qui sont au cœur de la stratégie de qualité poursuivie ; ii) les caractéristiques des transactions impliquées dans l'approvisionnement en matière première ; et iii) les formes de gouvernance (contrats, arrangements informels, mécanismes de contrôle, incitations, etc.) mises en place au sein de ces transactions (cf. annexe 2). L'outil de l'entretien qualitatif semi-structuré, complété par quelques questions fermées, a été choisi sur la base de sa pertinence confirmée par d'autres études menées dans le même domaine (Ponte, 2009 ; Raynaud et al., 2009 ; Ménard, 2013)<sup>41</sup>. Relativement aux stratégies de qualité des laiteries, en supplément des entretiens auprès des transformateurs, une autre source d'information a été exploitée, notamment l'ensemble du matériel publicitaire (panneaux publicitaires, affiches, dépliants, emballages, sites internet) utilisé par les laiteries afin de communiquer aux consommateurs les caractéristiques qualitatives de leurs produits.

---

<sup>40</sup> La seule exception est représenté par la laiterie *Kirène* utilisant une marque de propriété de son partenaire français *Sodiaal*.

<sup>41</sup> Lors des entretiens, l'ordre des questions du guide n'a pas toujours été respecté, suivant la tournure que prenait chaque entretien. Les questions fermées se sont révélées utiles, obligeant les interviewés à parler de sujets que, autrement, ils n'auraient pas abordés.

Tableau 10 – Liste et principales caractéristiques des laiteries liées aux dix sous-chaînes de valeur sélectionnées comme études de cas

	Laiteries	Emplacement (région)	Type(s) de lait transformé(s)	Marque commercialisée
1	<i>La Laiterie Dakaroise</i>	Dakar	Lait en poudre	<i>Daral</i>
2	<i>Les Mamelles Jaboot</i>	Dakar	Lait en poudre	<i>Jaboot</i>
3	<i>Kirène</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	<i>Candia</i>
4	<i>La Laiterie du Berger</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	<i>Dolima</i>
5	<i>Past Agri</i>	Dakar	Lait en poudre + lait local	<i>Galoya</i>
6	<i>Kosam Na'i Fuladu</i>	Kolda	Lait en poudre + lait local	<i>Sippam - Kosam Na'i Fuladu</i>
7	<i>Jam Jam</i>	Kolda	Lait en poudre + lait local	<i>Jam jam</i>
8	<i>Fedandé</i>	Kolda	Lait en poudre + lait local	<i>Jawdi</i>
9	<i>Bilaamé Pull Debbo</i>	Kolda	Lait local	<i>Bilaamé Pull Debbo</i>
10	<i>Le Berger</i>	Kolda	Lait local	<i>Le Berger</i>

Concernant la gouvernance adoptée au sein des transactions entre laiteries et fournisseurs, nous avons également mené, lors de la troisième phase des recherches de terrain, des entretiens semi-directifs auprès des fournisseurs des sous-chaînes de valeur étudiées. Plus précisément, les fournisseurs étudiés ont été les suivants : 20 producteurs locaux de la région de Kolda et de la zone de Richard-Toll, représentant chacun un petit groupe de producteurs proches ; 1 ferme laitière intensive de la région de Dakar ; 6 grossistes distributeurs de lait en poudre – 3 à Dakar et 3 à Kolda ; 1 entreprise multinationale d'exportation de lait en poudre<sup>42</sup>. Ces entretiens, moins approfondis que ceux des transformateurs, entendaient surtout avoir une fonction de « contrôle » de la véracité des informations fournies par les gérants et employés des laiteries. Ils se sont déroulés en français, wolof ou pulaar, en respectant les exigences de l'interviewé. Pour les entretiens en wolof et ceux en pulaar, nous avons bénéficié dans la plupart des cas de la présence d'un interprète. Les sujets abordés lors des entretiens avec les fournisseurs ont concerné : les caractéristiques principales de l'entreprise/exploitation ; la durée de la relation d'approvisionnement avec la laiterie ; le type et les clauses du contrat/accord ; les autres produits et/ou services échangés ; le niveau de confiance ; l'émergence d'éventuels conflits et leur résolution (cf. annexe 4). Le Tableau 11 synthétise l'ensemble des entretiens effectués, lors des trois phases des recherches de terrain, au sein des chaînes de valeur, selon la catégorie et le type d'acteur.

<sup>42</sup> Contrairement à ceux effectués auprès des transformateurs, ces entretiens n'ont pas été enregistrés au magnétophone. En effet, après avoir effectué et enregistré deux ou trois entretiens, nous nous sommes aperçue que ce n'était que les producteurs les plus « politisés » qui osaient prendre la parole, alors que les autres étaient intimidés par le magnétophone.

Tableau 11 – Nombre d'acteurs des chaînes laitières interviewés selon la catégorie et le type d'acteur

Catégories	Types	N°	Thèmes abordés lors des entretiens
<b>Unités de transformation laitière</b>	Unités de transformation de lait en poudre et lait local	7	➤ Historique et caractéristiques de l'entreprise
	Unités de transformation de lait local	2	➤ Stratégie d'approvisionnement en lait
	Unité de transformation de lait en poudre en produits finis	3	➤ Stratégie de commercialisation ➤ Relations horizontales avec les concurrents
	Unités de réensachage de lait en poudre	4	➤ Perspectives d'évolution
<b>Producteurs laitiers locaux</b>	Éleveurs de la zone de Richard-Toll (Nord du Sénégal) approvisionnant <i>La Laiterie du Berger</i> (Dakar)	35	➤ Pratiques d'élevage ➤ Niveaux de production ➤ Fluctuations des revenus ➤ Contrat d'approvisionnement avec les transformateurs
	Un village de la région de Kolda approvisionnant les laiteries ( <i>focus group</i> )	~20	➤ Relations horizontales ➤ Risques et incertitude
	Éleveurs de la région de Kolda (entretiens individuels)	17	
	Ferme intensives de la région de Dakar	1	
<b>Importateurs</b>	Importateur/ revendeurs	7	➤ Produits importés ➤ Relations en amont (fournisseurs)
	Importateurs/ transformateurs <sup>43</sup>	8	➤ Relations en aval (acheteurs) ➤ Évaluation de l'offre internationale
<b>Exportateurs étrangers (exportant vers le Sénégal)</b>		3	➤ Produits exportés ➤ Relations en aval (acheteurs) ➤ Regard sur l'évolution du marché international et sénégalais
<b>Revendeurs</b>		16	➤ Produits vendus ➤ Stratégie d'approvisionnement
<b>Consommateurs</b>	Dans la ville de Dakar (14 <i>focus groups</i> )	46	
	Dans la ville de Kolda (9 <i>focus groups</i> )	32	
<b>Autres</b>	Secrétaire du Comité Interprofessionnel de la Filière Lait Local (CINAFIL) de Kolda	1	
Total acteurs interviewés		<b>202</b>	

N. B. Le total ne correspond pas à la somme des acteurs interviewés, puisque les importateurs/revendeurs coïncident avec une partie des unités de transformation laitière.

<sup>43</sup> Les acteurs de ce type ont également été inclus dans la catégorie « Unités de transformation laitière », du fait de leur double rôle d'importateurs et transformateurs.

## **5. Conclusion du Chapitre III – Le cadre conceptuel : une illustration graphique**

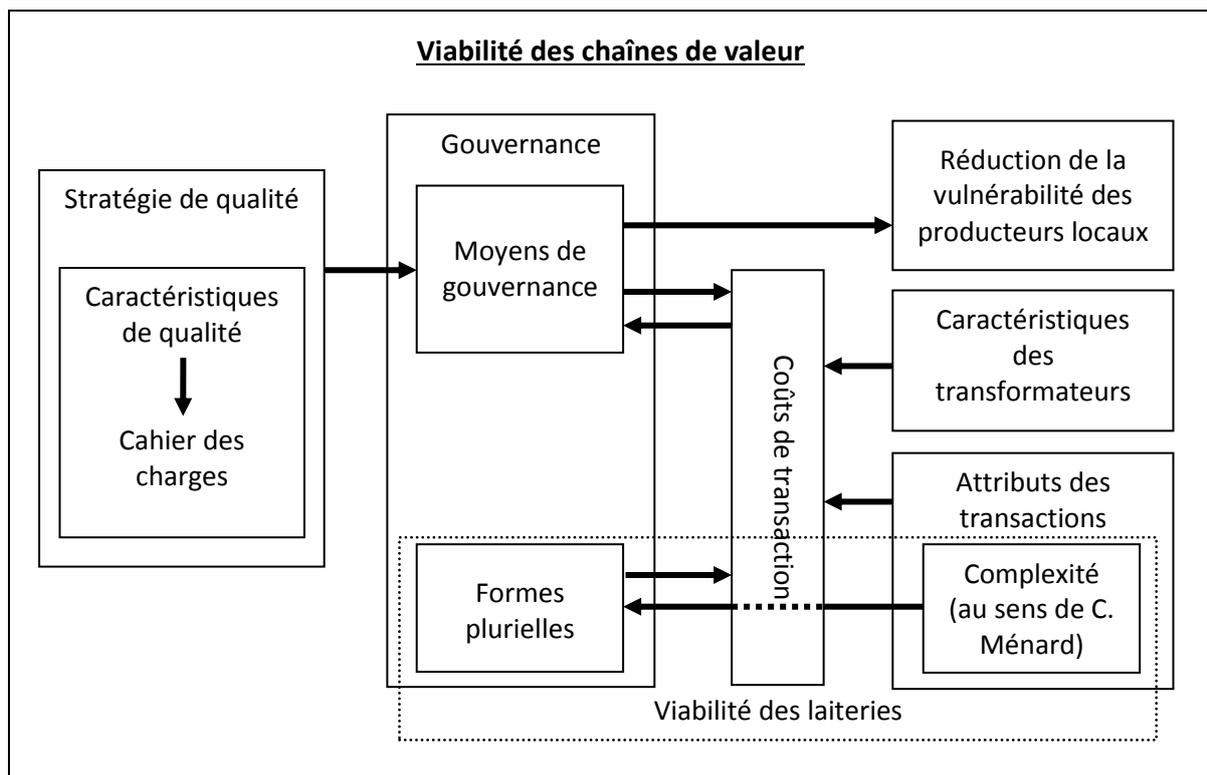
Dans ce chapitre, nous avons proposé une revue de la littérature sur l’ECT, en nous concentrant notamment sur les travaux menés dans le domaine agroalimentaire. Nous avons en outre approfondi le concept de viabilité en tant que capacités de renouvellement et de résilience. Cette revue de la littérature, conjugué à l’analyse du contexte du secteur laitier sénégalais effectuée dans les chapitres précédents, nous a permis de formuler une question de recherche relative aux modes de gouvernance permettant la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises. En réponse à cette question, nous avons fait l’hypothèse que l’adoption de formes plurielles de gouvernance, dans le cadre de stratégies de qualité axées sur l’origine locale du lait, permet la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal. L’analyse des données collectées auprès des acteurs concernés nous permettra de tester cette hypothèse.

Des considérations relatives aux principales limites de l’ECT nous ont offert l’occasion d’anticiper certains de nos choix méthodologiques – que nous développerons plus en détail dans le reste de la thèse. Premièrement, la difficulté de mesurer les coûts de transaction et les variables de la théorie nous mènera à abandonner toute ambition quantitative et à adopter plutôt une approche qualitative. Deuxièmement, du fait du manque d’une typologie précise de l’ensemble des arrangements institutionnels possibles, nous proposerons une typologie de la gouvernance inspirée, d’une part, de la théorie, d’autre part des études de cas. Troisièmement, nous entendons nuancer l’importance excessive attribuée par l’ECT à l’objectif de minimisation des coûts de transaction, en analysant la stratégie des acteurs économiques non seulement en termes de maîtrise des coûts de transaction, mais aussi relativement à leur stratégie de qualité et sur la base des caractéristiques des acteurs eux-mêmes. En quatrième lieu, les différents modes de gouvernance mis en place ne seront pas seulement évalués sur la base de leurs coûts de transaction, mais surtout en termes de viabilité.

La Figure 17 illustre graphiquement le cadre conceptuel sur lequel nous nous appuierons pour tester l’hypothèse de recherche. Selon ce cadre, qui schématise les conditions de viabilité des chaînes de valeur étudiées, les stratégies de qualité poursuivies par les transformateurs détermineraient les moyens de gouvernance mis en œuvre, qui seraient également influencés

par les attributs des transactions auxquelles les transformateurs font face. Ces derniers chercheraient en effet à minimiser leurs coûts de transaction par la mise en place de moyens de gouvernance spécifiques, qui à leur tour auraient une influence sur les coûts. Les transformateurs ne sont pas considérés comme homogènes les uns par rapport aux autres, au contraire leurs caractéristiques feraient varier leurs coûts de transaction et, ce faisant, influeraient sur leurs choix en termes organisationnels. Les moyens de gouvernance mis en place vis-à-vis des producteurs locaux auraient un effet positif sur ces derniers, contribuant à réduire leur vulnérabilité. Quant aux transformateurs, plusieurs moyens et modes de gouvernance seraient adoptés en même temps à cause de la complexité des transactions (au sens de C. Ménard, 2013), donnant lieu à des formes plurielles qui assureraient la viabilité des laiteries.

Figure 17 – Le cadre analytique de la thèse



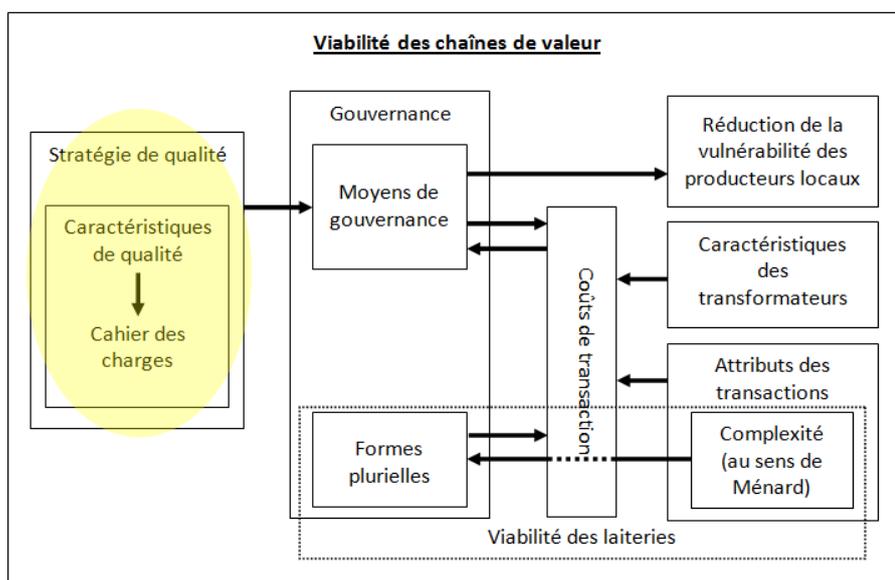
Dans le reste de la thèse, nous allons développer les concepts mobilisés, afin d'approfondir le cadre conceptuel qui a été illustré ici de façon synthétique. Les chapitres suivants (de IV à VI) seront consacrés à apporter une réponse aux sous-questions de recherche, en définissant plus précisément les outils théoriques et en analysant les données. Cela nous permettra de vérifier ou infirmer notre hypothèse – celle-ci sera discutée dans les Conclusions générales. Le cadre

conceptuel apparaîtra au début de chaque chapitre, en mettant en évidence (en jaune) les concepts qui y seront approfondis.



## Chapitre IV – Les stratégies de qualité mises en place par les laiteries sénégalaises : caractéristiques de qualité et cahier des charges

---





Dans le secteur laitier industriel sénégalais, ce sont les transformateurs qui détiennent les signaux de qualité – voire les marques commerciales – faisant partie de stratégies de qualité spécifiques. Ces signaux peuvent renvoyer à plusieurs types de caractéristiques des produits laitiers, allant du profil organoleptique à des caractéristiques moins tangibles comme la valeur attachée à la marque en tant que telle. Sur la base de leur stratégie, les transformateurs choisissent le type de matière première et déterminent de ce fait l'inclusion, au sein des chaînes industrielles, du lait produit localement plutôt que du lait en poudre importé de l'étranger. Dans ce chapitre, nous nous proposons d'appréhender *quelles sont, parmi les stratégies de qualité mises en place par les laiteries sénégalaises, celles qui mènent à l'utilisation du lait local.*

Pour ce faire, nous passons en revue, ci-après, la littérature scientifique qui, dans le cadre de l'ECT, s'intéresse à la stratégie de qualité des entreprises (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Raynaud et al., 2005a ; b, 2009 ; Raynaud et Valceschini, 2007). Cette littérature part du constat que la plupart des analyses en termes de coûts de transaction considèrent la forme de gouvernance comme la seule variable de décision disponible pour les acteurs économiques. Or, ces derniers jouent, dans la réalité, un rôle plus actif et peuvent aussi influencer les attributs des transactions à travers leur stratégie. Au sein de la stratégie d'une firme, la différenciation de produit revêt une importance particulière (Carrer et al., 2014). Les questions de qualité sont par conséquent incontournables lorsque l'on s'intéresse aux modes de gouvernance qu'une firme met en place. Suivant l'exemple de cette récente littérature, nous incluons dans le modèle une autre variable de décision, à savoir la *stratégie de qualité*. Sur la base de celle-ci, certaines transactions acquerraient une plus grande importance que d'autres, étant plus strictement liées à l'obtention de la qualité escomptée. Cela influencerait sur le choix des formes de gouvernance qui sont adoptées au sein des transactions verticales. Par exemple, un transformateur laitier insistant sur le caractère « frais » de ses produits sera plus déterminé à surveiller de près les distributeurs, plutôt qu'un autre transformateur commercialisant du lait en poudre.

Dans ce chapitre, nous analyserons les caractéristiques qualitatives sur lesquelles sont basées les stratégies de qualité des sous-chaînes laitières étudiées. Nous verrons également par quels moyens est assurée la « crédibilité » de ces stratégies, c'est-à-dire quels sont les supports qui garantissent l'harmonisation entre l'information communiquée aux consommateurs et les spécifications techniques. Ce faisant, nous testerons les hypothèses de la littérature sur la

stratégie de qualité, en nous intéressant notamment à leur applicabilité dans le contexte économique d'un pays en développement. L'analyse du cahier des charges relatif aux différentes stratégies de qualité nous permettra enfin d'identifier les transactions les plus critiques dans le cadre de ces stratégies, c'est-à-dire celles qui influencent de manière décisive l'obtention des caractéristiques de qualité recherchées.

## 1. La stratégie de qualité comme actif de la firme

Une stratégie de qualité est définie comme « the set of information regarding the quality or attributes of a product that firms choose to signal to consumers » (Raynaud et al., 2009 p. 836). L'information signalée aux consommateurs peut concerner des attributs objectivement mesurables au moment de l'achat, des attributs d'expérience (Nelson, 1970) et/ou des attributs de croyance (Darby et Karni, 1973). Ces attributs peuvent faire référence au produit et/ou aux procédés de production/transformation.

Deux éléments sont déterminants dans une stratégie de qualité (Raynaud et al., 2005b ; Raynaud et Valceschini, 2007). Le premier élément est la « signalisation » de la qualité, c'est-à-dire la sélection des caractéristiques à signaler, qui soient en mesure de capter l'intérêt des consommateurs. Ce résumé d'information doit être « pertinent » pour les consommateurs, en d'autres termes il doit être « parlant » aux yeux des consommateurs, qui lui attribuent une valeur et sont prêts à payer plus cher pour l'information qui leur est offerte. Le deuxième élément est la « normalisation » de la qualité, c'est-à-dire la mise en place de dispositifs garantissant la crédibilité de l'information signalée. Autrement dit, « il s'agit de garantir que l'information sur le produit soit en conformité avec la définition annoncée et les engagements pris explicitement ou implicitement par le signal de qualité » (*id.* p. 9). La crédibilité d'une stratégie de qualité est liée à sa capacité à susciter la confiance des consommateurs.

### 1.1. Cahier des charges et garanties de la qualité

Une stratégie de qualité « crédible » se doit d'être opérationnalisée par l'adoption d'un cahier des charges qui assure « la traduction des spécifications commerciales en règles de fabrication (référentiel technique), [...] la fiabilité des méthodes de production et [...] la validité des contrôles » (*ibid.*). Si la signalisation de la qualité est un résumé d'information, le cahier des

charges représente l'information elle-même. Par exemple, une laiterie qui base sa stratégie de qualité sur la sécurité sanitaire de ses produits doit inclure dans ses procédés de fabrication et son processus d'approvisionnement des mécanismes qui lui permettent de respecter ses engagements : des analyses microbiologiques sur le lait, un entretien rigoureux du matériel de transformation, des fournisseurs fiables, etc.

Les garanties de qualité (*quality safeguards* – Raynaud et al., 2009 p. 840) assurent le lien entre la signalisation de la qualité et le cahier des charges. Celles-ci font fonction de supports garantissant « la cohérence entre la qualité signée (annoncée ou promise sur l'étiquette) et la qualité effective du produit » (Raynaud et Valceschini, 2007 pp. 9–10). Deux types de garanties de la qualité ont été identifiés par la littérature, pouvant aussi être combinés (Raynaud et al., 2005a). Le premier type est le *système de certification par tierce partie*, qui se base sur l'intervention d'une institution formelle et extérieure aux transactions marchandes (Raynaud et Valceschini, 2007 p. 11). Cette institution peut être publique ou privée. Elle est chargée de spécifier les attributs de la qualité, de contrôler la conformité à ces attributs et de délivrer le certificat de conformité (*ibid.*). C'est par exemple le cas des labels européens de qualité pour les produits agroalimentaires (Bureau et Valceschini, 2003). Le deuxième type de garantie est le mécanisme de réputation, qui « repose sur la construction d'une image de marque grâce à la répétition à l'identique des achats » (Raynaud et Valceschini, 2007 p. 11). La marque représente un « summary of information in the form of a logo, a symbol or a name on the product, or in the form of a prominent statement about one or more characteristics of the product » (Raynaud et al., 2009 p. 840). Le mécanisme de réputation rend le contrat entre firme et consommateurs auto-exécutoire, puisque c'est dans l'intérêt de la firme de ne pas adopter un comportement opportuniste (par exemple, ne respectant pas les engagements pris en termes de qualité). Les conséquences négatives d'un comportement opportuniste sont directement proportionnelles à l'ampleur de la réputation et peuvent se traduire par la perte de parts de marché et des investissements opérés dans l'objectif de promouvoir la marque (Raynaud et al., 2005b p. 840).

Les garanties de qualité peuvent être appréhendées comme des actifs de la firme, dont la propriété est privée, comme dans le cas des marques commerciales, ou partagée, si la garantie de qualité concerne un ensemble de firmes qui investissent conjointement dans un même standard de qualité. Ce dernier cas est très répandu dans le marché européen (AOP, labels,

signes officiels de qualité, etc.) et peut être occasionné par la volonté des pouvoirs publics de dynamiser ou protéger un secteur, ou par l'initiative d'un groupe de firmes visant à se différencier vis-à-vis de la concurrence et gagner des parts de marché (Raynaud et Sauvée, 2000 ; Bureau et Valceschini, 2003 ; Gonzalez-Diaz et Raynaud, 2007 ; Traversac et al., 2011). Vue sous cet angle, la garantie de qualité se rapproche de la notion de *brand name capital*, cité par Williamson (1991a p. 281) parmi les six types d'actifs. Cet actif, hautement intangible (Traversac et al., 2011 p. 844), peut être plus ou moins spécifique, selon le degré de complémentarité avec les autres actifs de la firme. Par exemple, une signalisation de la qualité basée sur l'origine locale de la matière première est un actif plus spécifique, *ceteris paribus*, qu'une autre stratégie de qualité non liée à l'origine géographique des produits. La première qualité est complémentaire à une matière première déterminée, alors que la deuxième peut être associée à une matière première plus générique (Jaffee, 1992).

Les garanties de qualité font également fonction de mécanismes de réduction des coûts de transaction, car elles réduisent l'incertitude sur la qualité des biens et, par conséquent, les coûts de recherche et de mesure de la qualité pesant sur les consommateurs. En effet, lorsque l'offre sur le marché est vaste et les possibilités de choix au sein d'une même gamme de produit sont nombreuses, le consommateur doit pouvoir faire appel aux signes de qualité pour réduire l'incertitude. Cela est d'autant plus vrai dans le cas des produits d'expérience, dont l'on n'apprécie la qualité qu'après l'achat (par exemple la fraîcheur du lait), et des produits de croyance, dont les caractéristiques ne sont identifiable même pas après l'achat (par exemple l'utilisation d'une matière première spécifique ou des méthodes de production respectueuses de l'environnement – Raynaud and Sauvée, 2000 ; Raynaud et al., 2009). Toutefois, cette fonction de réduction des coûts de transaction, assurée par les garanties de qualité, n'est pas pleinement exploitée dans des marchés comme celui des produits laitiers sénégalais, qui n'est pas très vaste et où les gammes de produits sont réduites. Le consommateur sénégalais peut, en peu de temps, faire expérience de tous les principaux produits laitiers présents sur le marché. Dans cette situation, la garantie de qualité ne représente pas, pour l'entreprise, un outil de réduction des coûts de transaction pesant sur le consommateur.

Dans cette thèse, nous ne traiterons que du deuxième type de garantie de la qualité, à savoir le mécanisme de réputation. En effet, il n'existe pas à présent, au Sénégal, de systèmes de

certification de la qualité des produits laitiers, comme dans le cas des labels européens. La seule exception est la certification de l'*Institut de Technologie Alimentaire* (ITA), un établissement public chargé d'effectuer des analyses sur des échantillons de produits issus, entre autres, des laiteries, avant que ces dernières ne démarrent la commercialisation de leurs produits. L'autorisation délivrée par l'ITA représente une barrière à l'entrée pour les acteurs du secteur laitier, ayant une portée très vaste et se référant au respect des standards minima plutôt qu'aux caractéristiques spécifiques des produits. Par conséquent, nous ne traiterons pas la certification de l'ITA comme un système de certification des stratégies de qualité, entendu au sens de Raynaud et al. (*id.*).

### 1.2. *Le lien entre stratégie de qualité et gouvernance des transactions*

Lorsqu'il engage sa réputation vis-à-vis des consommateurs et établit un cahier des charges face à ses partenaires, le propriétaire d'un signe de qualité s'expose à des aléas contractuels et a par conséquent intérêt à mettre en œuvre des mécanismes de gouvernance qui limitent ces aléas (Raynaud et al., 2005a p. 57). Le respect du cahier des charges, en effet, ne dépend pas seulement du comportement du propriétaire du signe de qualité, mais aussi du comportement des autres agents de la chaîne de valeur. Reprenant l'exemple cité plus haut, la sécurité sanitaire des produits laitiers n'est pas exclusivement assurée par le contrôle interne à la laiterie (le propriétaire de la marque), mais également par les conditions de traite et de transport jusqu'à la laiterie. Cette dernière aura donc intérêt à contrôler de manière plus ou moins importante les maillons en amont, afin de garantir la qualité de ses produits.

Raynaud et al. (2009) ont identifié trois aléas contractuels qui sont fréquents au sein des chaînes de valeur du secteur agroalimentaires. Le premier est la fraude sur la qualité, qui découle du fait que la stratégie de qualité d'une firme ne dépend pas seulement du comportement de la firme elle-même, mais aussi de celui d'autres acteurs situés aux différents maillons de la chaîne. La firme a donc intérêt à ce que tous les acteurs concernés par sa stratégie de qualité respectent les standards requis et effectuent les investissements nécessaires à la satisfaction de la demande. Cela étant donné, la firme est exposée au risque de fraude sur la qualité de la part des autres acteurs de la chaîne de valeur. Le deuxième aléa contractuel est le problème de *hold-up* lié aux investissements visant à mettre en œuvre la stratégie de qualité. Surtout dans le cas de produits agroalimentaire, les investissements effectués par la firme vis-à-vis de ses fournisseurs peuvent

être très spécifiques. Il suffit de penser à un transformateur qui implante son unité de transformation près d'un groupe de fournisseurs. Ces derniers peuvent profiter de cet investissement spécifique pour avancer des revendications destinées à accroître leur profit, grâce au pouvoir de négociation que l'emplacement de l'unité de transformation leur confère. Le troisième aléa contractuel est l'incertitude sur la qualité et sur sa mesure. Cet aléa a lieu lorsque les caractéristiques du produit échangé ne sont pas facilement détectables ni mesurables.

Toutes les transactions au sein de la chaîne de valeur ne sont pas également critiques lorsqu'une firme poursuit sa stratégie de qualité. Une entreprise transformant des légumes vendus en boîte sera plus sensible au comportement des producteurs, qui déterminent les propriétés organoleptiques des légumes, plutôt que des distributeurs, qui n'ont quasiment aucune influence sur la qualité finale des produits (*id.* p. 841). Cette entreprise aura donc intérêt à contrôler le comportement des acteurs en amont plutôt que celui des acteurs en aval (Raynaud et al., 2005b).

Si dans le Chapitre II nous avons défini et analysé les chaînes et sous-chaînes laitières industrielles sénégalaises, nous affinons à présent la définition de notre unité d'analyse. Elle devient maintenant « the association of (i) a branding strategy, (ii) the corresponding set of transactions between the brand's owner and the other players in the chain, and (iii) the governance of these vertical transactions » (Raynaud et al., 2009 p. 845). En d'autres termes, l'unité d'analyse sera la sous-chaîne de valeur dans laquelle une firme détient et gère une marque. Or, au sein du secteur laitier sénégalais ce sont toujours les laiteries – les transformateurs – qui détiennent la marque sous laquelle les produits finaux sont vendus. Le focus de cette thèse a rapport aux moyens par lesquels le propriétaire de la marque gère les transactions vis-à-vis des autres acteurs dans une optique de maîtrise de la qualité. C'est pourquoi, suivant l'exemple de Raynaud et al. (*id.* p. 846), nous ne nous focalisons que sur les mécanismes de gouvernance externes à la firme, non pas sur ceux internes.

## **2. Les stratégies de qualité qui mènent à l'utilisation du lait issu des élevages sénégalais**

Ayant défini les concepts relatifs à la stratégie de qualité, nous allons à présent cerner les caractéristiques de qualité mises en avant par les laiteries sénégalaises. Nous nous intéresserons également au cahier des charges qui est lié à ces caractéristiques. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les données collectées auprès des consommateurs, pour ce qui concerne le repérage des caractéristiques de qualité « pertinentes », et des transformateurs, pour cerner les caractéristiques qu'ils englobent dans leur stratégie de qualité et le cahier des charges qu'ils mettent en place.

### **Encadré 3 – Modes de consommation et situations d'usage des produits laitiers dans les villes sénégalaises<sup>44</sup>**

Au Sénégal, en zone urbaine, les produits laitiers et leurs modes de consommation se situent dans une zone « hybride » entre tradition et innovation. De nouvelles situations d'usage ont apparu et se sont généralisées pendant les dernières décennies et de nouveaux produits se sont taillé une place dans la préparation des plats traditionnels (pour plus d'approfondissements sur les produits laitiers traditionnels, nous renvoyons à Duteurtre et Corniaux, 2013).

Au petit déjeuner, le produit le plus consommé par les ménages urbains est le lait en poudre – seul ou avec du café ou du *kinkéliba*<sup>45</sup> – qui accompagne du pain. Il s'agit d'une habitude alimentaire adoptée sous l'influence des coutumes occidentales, alors que traditionnellement – et jusqu'à présent en zone rurale – le petit-déjeuner consistait en bouillies (cf. ci-dessous). Les marques de lait en poudre préférées sont : *Vitalait (Satrec)*<sup>46</sup>, considéré comme le plus accessible en termes de prix et disponibilité, mais aussi de très mauvaise qualité selon une partie des consommateurs ; *Halib (Senico)*, jugé de qualité moyenne ; *Laicran (Meroueh et Cie.)*, apprécié en tant que lait de haute qualité ; *Nido (Nestlé)*, qui est considéré par les consommateurs comme le meilleur lait tout en étant parfois inaccessible en termes de prix. Chez les consommateurs, le lait en poudre est appelé communément « lait » (*mew* en wolof). Cela nous induit à penser qu'il représente la forme standard de produit laitier dans l'imaginaire des consommateurs. En effet, le lait liquide, notamment à l'état cru, est appelé « lait de vache » (*mew nak*) pour pouvoir le distinguer de la poudre. Le lait en poudre peut également être vendu

<sup>44</sup> Les informations contenues dans cet encadré sont issues de nos entretiens avec les consommateurs urbains.  
<sup>45</sup> Infusion obtenue à partir du *Combretum micranthum*, plante répandue en Afrique de l'Ouest et utilisée en médecine traditionnelle pour ses propriétés cholagogues et diurétiques.  
<sup>46</sup> Nous reportons, entre parenthèses, les noms des entreprises propriétaires des marques de produits laitiers citées dans cet encadré.

en vrac par les petits commerçants et est appelé, dans ce cas-là, « lait pesé » ou « lait crème ». Le lait liquide – notamment les marques *Bridel (Lactalis)*, *Candia (Kirène)*, *Président (Lactalis)* – est consommé en quantité inférieure par les ménages urbains sénégalais au petit-déjeuner, étant plus cher que le lait en poudre.

Un autre produit très prisé par les consommateurs sénégalais est le yaourt à boire, communément appelé « lait caillé » (*soow* en wolof). Il s'agit de la forme dans laquelle le lait est le plus souvent transformé et consommé. Traditionnellement, le lait caillé n'est pas pasteurisé mais fermenté naturellement. Aujourd'hui, en zone urbaine, il est transformé par l'industrie et vendu sous différents conditionnements (de 100 g à 5 litres). Il est consommé par les enfants au moment du goûter – la marque la plus vendue est *Ardo (Satrec)* – aussi bien que d'autres produits, notamment les yaourts en pot (comme *Cremor – Saprolait*, qui est jugé bénéfique pour les bébés) et le lait liquide, surtout de marque *Candia (Kirène)* du fait de la commodité de son emballage (*tetrapak* en forme de tétraèdre au prix de 100 francs CFA).

Les adultes consomment des produits laitiers en boisson à différents moments de la journée (goûter, après-dîner, dessert pour les jours de fête, en cas de maladie). Leur choix peut s'orienter vers le lait liquide (*Bridel – Lactalis, Candia – Kirène, Daral – La Laiterie Dakaroise, Vitalait – Satrec*), le yaourt à boire (*Niw – Saprolait, Ardo – Satrec, Jaboot – Les Mamelles Jaboot*) ou le lait cru fermenté. D'après les consommateurs, les vertus de ces produits seraient nombreuses. Après le repas, ils faciliteraient la digestion et feraient grossir. En cas de maladie, ils aideraient à la guérison. Sur les fumeurs, ils auraient un effet de « nettoyage » du corps.

Les produits laitiers peuvent également être utilisés pour la préparation de bouillies, qui, en zone urbaine, sont le plus souvent consommées au dîner ou après le dîner. La bouillie la plus consommée est le *thié* (couscous de mil à graines fines), qui est préparé dans la quasi-totalité des cas avec du lait en poudre (d'une marque déterminée ou en vrac) mélangé à de l'eau chaude. Les autres bouillies à base de mil, riz ou maïs (comme le *fondé*, le *thiakry*, le *sombi* ou encore le *laax*) peuvent être préparées avec du yaourt à boire (*Ardo – Satrec, Dolima – La Laiterie du Berger, Jaboot – Les Mamelles Jaboot*, yaourt préparée à la maison à partir de lait en poudre fermenté) ou du lait liquide (*Vitalait – Satrec*).

Il est intéressant de souligner que plusieurs parmi les consommateurs interviewés s'interrogent sur l'origine animale ou végétale du lait, n'étant pas sûrs que le lait en poudre provienne des bovins. Il y a de nombreux doutes sur l'origine et les procédés de fabrication du lait en poudre, notamment sur l'« artificialité » du produit et sur son extraction de produits végétaux. Une question fréquemment posée par les interviewés est : « Tous les laits viennent-ils de la vache ? ».

## 2.1. Les caractéristiques des produits laitiers mises en avant par les laiteries sénégalaises dans le cadre de leurs stratégies de qualité

Nous avons identifié les caractéristiques de qualité pertinentes qui sont mises en avant par les laiteries dans la communication aux consommateurs. Évidemment, toutes les laiteries n'insistent pas sur les mêmes caractéristiques de la qualité. Au contraire, chacune d'entre elles prend soin de communiquer aux consommateurs et d'insister plus ou moins intensément sur certaines parmi les caractéristiques de la qualité identifiées. Ces dernières sont listées<sup>47</sup> et décrites ci-après, ainsi que les instruments de normalisation mis en place par les transformateurs afin d'assurer la crédibilité de leur stratégie de qualité.

### 2.1.1. Les propriétés organoleptiques des produits

Les goûts des consommateurs sénégalais ne sont pas tous les mêmes. Certains préfèrent un yaourt plus épais que d'autres, plus aromatisé, plus granuleux, plus blanc, plus gras, etc. Afin de donner un aperçu de cette diversité dans les préférences organoleptiques, nous reportons ci-dessous un extrait d'un *focus group* effectué auprès des consommateurs, qui discutent à propos des caractéristiques des produits laitiers sénégalais :

*Intervieweur (S) : « Il faut que vous me disiez quels sont les produits que vous préférez parmi ceux-ci [exposés devant les interviewés] »*

*[...]*

*Interviewé 3 (I3) : « Moi je préfère ça, Ardo. Ouhhh c'est bon ! »*

*[...]*

*Interviewé 1 (I1) : « Moi, je consomme Vitalait, quoi »*

*[...]*

*Interviewé 2 (I2) : « Je préfère Dolima. [...] Parce que Dolima c'est... c'est bon quoi ! Et puis oui, c'est délicieux. Et puis, comment dirais-je... »*

*Interviewé 4 (I4) : « C'est un peu concentré, hein ? »*

*I2 : « Non, pas concentré... C'est un peu thiossane [traditionnel]. [...] Pour moi, quoi »*

*[...]*

<sup>47</sup> L'ordre dans lequel sont listées les caractéristiques de qualité n'entend pas être un classement d'importance.

I4 : « Pour moi c'est Ardo, Ardo en sachet. [...] Parce que c'est assez sucré aussi, et c'est un peu concentré aussi. C'est plus facile à avaler »

[...]

S : « Mais sinon, parmi Halib, Vitalait et Laicran, quel est le meilleur selon vous ? »

[...]

I3 : « Halib c'est bon, Vitalait c'est bon, mais Laicran c'est le meilleur. [...] Il a un goût... »

I2 : « Il y a une différence, quoi »

I4 : « Et il n'y a pas de graines aussi, hein. Parce que le Vitalait tu sens aussi des graines, parfois, je sais pas si c'est le stockage qui... »

I2 : « Si je le mets dans l'eau bouillie, ça peut avoir des graines. Mais si c'est Laicran, il n'y aura pas de graines »

I4 : « C'est plus facile à dissoudre que les autres, quoi [...]. [Mais] moi je préfère Halib... Bon, si c'était à classer je prendrai d'abord Laicran, ensuite Halib et en dernier Vitalait »

[...]

S : « Et pourquoi entre Jaboot et Ardo, vous préférez Ardo ? »

[...]

I2 : « Moi, j'ai goûté les deux mais Ardo est plus délicieux. [...] C'est le goût. [...] Je crois qu'Ardo est plus sucré »

I3 : « Ardo est plus sucré et plus concentré. Jaboot c'est un peu léger, quoi »

I2 : « C'est comme le lait caillé [non pasteurisé] » (entretien 18.1, Volume II).

Ces différences dans les préférences de consommation trouvent leur reflet dans les différences organoleptiques des produits présents sur le marché (Figure 18). En effet, les transformateurs ne sont pas isolés du bassin de consommation, au contraire ils connaissent les goûts des consommateurs puisqu'ils ressortent de la même société, reçoivent des *feedbacks* de la part des revendeurs à propos des préférences de consommation et mènent parfois des enquêtes de marché. Chaque laiterie adapte donc les propriétés organoleptiques de ses produits suivant le(s) segment(s) de marché visé(s). Les transformateurs ont la possibilité de jouer sur plusieurs paramètres : le goût (sucré ou non sucré, acide ou doux) ; le parfum (aromatisé ou nature) ; la texture (épais ou liquide, granuleux ou lisse) ; l'aspect visuel (blanc ou avec colorants) ; la teneur

en matière grasse (gras ou maigre). Ces propriétés ne sont pas forcément affichées sur des supports physiques (emballage, matériel publicitaire, site internet), mais ne sont explicitées parfois qu'oralement par les employés des laiteries et ensuite transmises par le « bouche-à-oreille » au sein du bassin de consommation. Cela est valable surtout pour les laiteries de petite taille qui travaillent dans un contexte local.

Figure 18 – Exemple de publicité d'une laiterie, mettant l'accent sur la variété de l'offre du point de vue organoleptique (produits nature, sucrés, fruités, maigres...)



Pour notre démonstration, nous avons décidé de regrouper toutes les propriétés organoleptiques sous une seule catégorie – voire une seule caractéristique de qualité « propriétés organoleptiques » – parce qu’elles sont sujettes à un même type de normalisation. En d’autres termes, le cahier des charges qui assure la crédibilité de la signalisation des propriétés organoleptiques est le même quelle que soit la propriété organoleptique en question – par exemple, un personnel spécialisé est requis indépendamment du fait qu’on veuille obtenir un yaourt épais ou liquide. Deux maillons de la chaîne de valeur sont concernés par le cahier des charges concernant cette caractéristique de qualité. D’une part, au niveau de la transformation, les laiteries prennent soin à ce que leur personnel ait les compétences nécessaires pour

contrôler la qualité organoleptique des produits et à ce que l'équipement (instruments de mesure de la qualité, ingrédients utilisés) permette d'atteindre les propriétés désirées. D'autre part, au niveau de l'approvisionnement, les transactions avec les fournisseurs influent de manière importante. Les différents types (voire marques) de lait ne sont pas utilisés de manière indiscriminée, mais sont sélectionnés sur la base de leurs propriétés organoleptiques et de la réputation attachée à la marque. C'est ce qu'explique, par exemple, le gérant d'une laiterie à propos de sa stratégie de qualité :

*« Moi je travaille avec le lait LP [marque de lait en poudre], c'est le meilleur lait sur le marché. Il est onctueux... vous savez, le sénégalais ce qu'il cherche de son lait c'est qu'il soit un peu... un peu comme ça, regardez, un peu épais. Quand vous inclinez le verre le lait doit rester, ne doit pas descendre rapidement. Parce que quand on fait le laax [bouillie à base de mil et lait caillé] ou d'autres choses, le lait ne doit pas se disperser, doit rester là... ne doit pas aller des côtés. Mais pour ça il faut la bonne recette, ce n'est pas facile. Vous voyez, quand j'ai fait les formations on m'a dit que le lait doit être... enfin, quand vous mettez une tasse de lait en poudre, il faut mettre 7 tasses d'eau. Mais moi je ne respecte pas ça, je fais moins, sinon le lait devient trop liquide, comme de l'eau. Ça je l'ai appris par l'expérience, j'ai fait des tentatives, beaucoup de tentatives » (entretien 13.2, Volume II).*

Les exigences des laiteries en termes de propriétés organoleptiques déterminent également l'utilisation exclusive ou combinée de lait local et lait en poudre, comme le souligne parfaitement un extrait de l'entretien avec le responsable de la transformation d'une laiterie de Dakar :

*« S'il y a une chose [à laquelle on fait attention], c'est la texture qu'on va avoir. Avec le lait cru seulement, on ne peut pas avoir cette texture. Le sénégalais aime du lait qui est un peu consistant, ce qui fait du coup qu'avec du lait cru 100% on ne pourra pas avoir cette texture. [...] Donc d'habitude on met 25% de lait cru, c'est tout juste pour obtenir la texture que je recherche. Le lait vient seulement pour apporter le goût de crème. L'avantage du lait en poudre est que c'est toujours... ça permet de garder cette exigence des sénégalais, les sénégalais ne veulent pas le lait qui est très liquide. Quand ils font le laax*

*d'habitude, ils veulent que le lait soit un peu consistant » (entretien 10.1, Volume II).*

Nous aurons l'opportunité d'approfondir le sujet de la complémentarité de lait local et lait en poudre dans le Chapitre VI.

#### **Encadré 4 – La notion de traçabilité<sup>48</sup>**

La traçabilité des produits alimentaires concerne leur suivi tout au long des étapes de production, transformation et distribution. Étant trop coûteux de tracer toutes les caractéristiques d'un produit, la traçabilité implique la sélection des caractéristiques qui méritent d'être suivies dans un but précis. Elle est dès lors un système d'information incomplet.

Les systèmes de traçabilité peuvent être imposés par la réglementation à plusieurs niveaux (local, national, international...) ou être mis en place par les entreprises sur base volontaire pour atteindre leurs objectifs de marché. Tous ces systèmes ont en commun le fait d'associer un flux d'informations à un flux physique de produits. En d'autres termes, lorsque le produit subit une transformation, est transporté d'un lieu vers un autre ou est échangé entre deux acteurs, ces modifications de son « état » sont traduites et transférées sous la forme de données. En outre, tous les systèmes de traçabilité sont basés sur le principe d'éviter les discontinuités de l'information tout au long de la chaîne de valeur. Par conséquent, les acteurs sont censés se doter de la capacité à enregistrer les caractéristiques du produit ciblées et à transférer ces données par le biais, par exemple, de documents d'accompagnement ou d'étiquettes.

Il existe deux types de traçabilité. Le premier est la traçabilité de l'origine, qui est dite « ascendante » puisqu'elle permet de remonter à l'origine du produit (lieu de production, identité du producteur, type d'alimentation des animaux, etc.). Elle est surtout mise en œuvre par les entreprises dans le but de se différencier des concurrents. Le deuxième type est la traçabilité du processus, qui est dite « descendante » parce qu'elle cherche à enregistrer toutes les modifications qu'un produit subit avant d'arriver au destinataire final. Ce type de traçabilité permet notamment d'identifier les transformations d'un produit lorsqu'un problème – relatif par exemple à sa sécurité sanitaire – survient.

#### *2.1.2. La qualité constante des produits*

La constance de la qualité offerte est une autre caractéristique pertinente pour les consommateurs et sur laquelle plusieurs laiteries insistent. Un produit qui a une texture ou un goût variable le long de l'année est considéré comme un produit de mauvaise qualité. Par

<sup>48</sup> Le contenu de cet encadré est issu de Valceschini (n.d.).

conséquent, pour les transformateurs il est très important de contrôler les facteurs qui jouent sur la constance de la qualité. Le cahier des charges assurant la crédibilité de cette caractéristique de qualité concerne trois catégories d'acteurs, à savoir trois maillons de la chaîne de valeur. Premièrement, les transformateurs eux-mêmes se doivent de se doter d'un équipement spécifique et de personnel compétent ayant une formation dans le domaine de la transformation laitière. Le but est de contrôler les facteurs qui influent sur la qualité finale des produits, comme le taux d'acidité, la température, le pourcentage d'eau... Deuxièmement, les transactions avec les fournisseurs doivent également être contrôlées, notamment pour ce qui est du lait en poudre. Les transformateurs préfèrent utiliser toujours les mêmes marques de lait pour ne pas obtenir une qualité variable. Troisièmement, les revendeurs aussi influent sur la constance de la qualité des produits. Comme nous l'avons souligné dans le Chapitre II (cf. section 3.10 en page 123), ils sont souvent accusés par transformateurs et consommateurs d'adopter certaines pratiques (éteindre les frigos pendant la nuit pour économiser de l'énergie, trop charger les frigos, vendre des produits qui dépassent la date de péremption) qui font que la qualité n'est pas constante. Dans ce cas-là, les transformateurs sélectionnent leurs revendeurs sur la base de leur comportement et entreprennent avec eux des négociations pour les dissuader d'adopter ces pratiques frauduleuses.

Ci-dessous, nous reportons le récit d'un transformateur de Dakar, qui illustre de manière exemplaire à quel point la constance dans la qualité offerte aux consommateurs est cruciale. Il raconte en effet l'incident négatif que la laiterie a vécu pour avoir mis sur le marché un produit qui ne présentait pas la qualité habituelle. À la suite de cet incident, l'activité de la laiterie a été quasiment arrêtée :

*« On est passé par des moments, on a passé des moments un peu difficiles, qui ont fait que... [...] on a été un peu déconnecté des clients, un peu déconnecté du marché. [...] À un moment donné, nous avons reçu un produit – vue l'affluence qu'il y a au moment du Magal [festivité religieuse], on s'est précipité, on a reçu un produit que nous n'avons pas bien testé, que nous n'avons pas bien regardé avant de faire la production, la mise en sachet. Malheureusement ce produit-là n'était pas de très bonne qualité, parce que... il n'était pas instantané et... donc ça laissait à désirer. Il y a deux ans, trois ans. C'est vrai que... après avec la rupture de produit que nous avons... [...] nous*

*avons un peu disparu du marché.[...] Vous savez... dans le marché, dans le business, être avec un seul fournisseur ce n'est pas bien... l'essentiel est d'avoir la même qualité de lait, tout le temps, [...] parce qu'aujourd'hui on peut être avec des fournisseurs différents, et connaître la même qualité. Donc c'est l'objectif, moi... l'objectif est d'avoir toujours la même qualité. Donc, si on valide un fournisseur qui nous envoie toujours la même qualité, il n'y a pas de problèmes. Bon, des fois... ça ne nous empêche pas aussi de contrôler, et... malheureusement aussi ça nous arrive que... des fois, on arrive à avoir... ça échappe quoi ! [...] Vous savez... le Magal ça touche plus de trois millions, quatre millions de personnes. Donc c'est la population sénégalaise qui est là-bas. Donc, on touche pratiquement tout le monde, et... dès qu'il y a un problème, automatiquement ça se ressent après, ça se ressent après... [...] nous aussi on s'est arrêté pour voir, parce qu'il fallait revoir, essayer de voir où se situe réellement le problème » (entretien 6.1, Volume II).*

Cet extrait d'entretien nous offre l'occasion d'anticiper brièvement un sujet qui sera abordé dans le chapitre suivant, à savoir le rôle du risque – voire des pertes éventuelles – dans l'alourdissement des coûts de transaction supportés par les acteurs

### 2.1.3. La sécurité sanitaire des produits

La recherche de la sécurité sanitaire des produits peut être considérée comme le moteur de l'industrialisation du secteur laitier. Les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux questions liées à l'hygiène des produits agroalimentaires et des procédés de transformation. Il s'agit ainsi d'une caractéristique de la qualité très prisée, comme le montrent parfaitement les extraits ci-dessous, issus des entretiens des consommateurs :

*« Le lait, là où on le fabrique, il ne doit pas y avoir d'insectes ou de choses qui volent ou de souris. Le lait, là où on le travaille, ça doit être propre. [...] Ici [dans la situation montrée par la photo] ce n'est pas propre. [...] Donne-moi cette bouteille, donne-moi la bouteille..., moi aujourd'hui si j'achète cette bouteille et je la verse dans une tasse et que j'y vois un fil noir, un fil noir, ça détruit le produit. Ou non ? [...] Tout ça [la situation de la photo] ce n'est pas sûr. C'est du lait, le lait qui va dans le ventre doit être propre. Sinon si tu le*

*bois, tu as la diarrhée, c'est à l'hôpital que tu vas aller. [...] Le lait est sensible*  
*».*

*« La réalité qu'il y a à l'intérieur de la ferme... [...] L'hygiène, tu devrais prendre l'hygiène, la salle de traite, le conditionnement, tout ça... les façons... [...] Non, je dis que la réalité est que par rapport... 80% des produits... le lait pur, original [non en poudre], c'est l'hygiène vraiment qui manque beaucoup quoi. Partant de la traite, jusqu'au conditionnement, en réalité, là vraiment aucun parmi eux [les transformateurs de lait local] n'a réussi. [...] Parce qu'eux, cette façon de stérilisation déjà, tu ne peux pas maîtriser la température hein. Non seulement tu risques de dénaturer le lait, parce qu'il [le transformateur de la photo] ne sait pas quelle température atteint le lait. Ça déjà, tu risques de créer un risque, pourquoi ? quand tu chauffes trop, non seulement tu vas dénaturer, mais tu vas créer des composés toxiques, imagine la matière grasse à cette température, c'est de la matière grasse avec la température hein. Tu vas créer des composés toxiques qui peuvent être très dangereux pour la santé. Si c'est surchauffé. Ah oui ! Il y a un risque » (entretien 18.3, Volume II).*

Les consommateurs s'orientent vers les produits industriels plutôt que « traditionnels » (lait cru, lait acidifié, huile de beurre) par crainte des maladies que ces derniers pourraient causer<sup>49</sup>. Ce ne sont pas seulement les produits qui sont remis en question, mais également les pratiques et habitudes de consommation associées à la société « traditionnelle ». C'est ce de quoi discutent, par exemple, ces deux consommatrices interviewées :

*Interviewé 1 (I1) : « Tu sais, quand on fait un baptême, le laax en général on le met dans unealebasse, et il y aura beaucoup de gens qui vont venir, pour manger on prend la main, tout le monde. C'est ça. Bon, ce n'est pas civilisé, parce qu'on est au XXI<sup>e</sup> siècle »*

*Interviewé 2 (I2) : « Tu vois des gens qui sans se laver les mains, qui viennent, qui plongent la main, c'est ça » (entretien 18.13, Volume II).*

---

<sup>49</sup> Cette crainte peut dériver de risques réels, comme la salmonellose, ainsi que de croyances liées à la consommation de lait, comme le fait que le lait cru en hivernage peut être porteur de paludisme.

Il est par conséquent très important pour les transformateurs de mettre en œuvre un cahier des charges qui garantisse cette caractéristique de qualité portant sur la sécurité sanitaire (Figure 19). Cela se fait à deux niveaux. Au niveau de la transformation, comme pour les deux caractéristiques précédentes, les laiteries se dotent d'équipement et personnel spécialisé. Au niveau de l'approvisionnement, il est exigé que les fournisseurs respectent les standards et normes d'hygiène, que ce soit dans la production, le transport ou la conservation du lait. En outre, des contrôles qualitatifs sont effectués sur la matière première avant ou après l'achat, juste avant de démarrer la transformation. Nous proposons ci-dessous une capture d'écran, effectuée sur le site web de la laiterie *Kirène*, qui rend bien compte du cahier des charges imposé par la signalisation de la sécurité sanitaire des produits.

Figure 19 – Capture d'écran du site web de Kirène montrant le cahier des charges mis en œuvre afin de garantir la sécurité sanitaire des produits laitiers



Les vaches laitières, régulièrement contrôlées par une équipe de vétérinaires, bénéficient d'une nourriture riche et adaptée à une production laitière de qualité. Une laiterie intégrée à l'élevage dispose d'un équipement moderne et de techniques de traite éprouvées. La traite se fait sur le site, dans le respect des normes d'hygiène et des bonnes pratiques.

Pour assurer la livraison d'un produit de qualité répondant à son cahier des charges, l'Agent de Relation Culture KIRENE, spécialement formé par CANDIA France à l'assistance technique rapide et au contrôle des bonnes pratiques, intervient à tous les niveaux du processus de traite et de transfert vers l'usine, du lait collecté. En laboratoire, une nouvelle série de tests physico chimiques et microbiologiques plus approfondis, est réalisée, pour en certifier la qualité avant traitement.

Grâce à son savoir faire et à sa parfaite maîtrise de son **unité de traitement UHT, la première en Afrique de l'Ouest**, les produits laitiers CANDIA (entier ou ½ écrémé) conditionnés en emballages briques hermétiques (barrière à la lumière, à l'oxygène), se conservent longtemps à température ambiante.

Kirène a signé un partenariat exclusif avec **Candia France** et **Tétrapak** (leader mondial) pour le conditionnement aseptique de ses produits laitiers en brique de 1 litre.

Source : <http://kirene.sn/candia/Les-produits-Candia.html>

#### 2.1.4. L'accessibilité des produits en termes de prix

Le pouvoir d'achat moyen des consommateurs sénégalais est bas. Pour la plupart de la population, les produits laitiers sont des produits « de luxe » et ne sont consommés que lorsque les moyens financiers le permettent. Les consommateurs incluent l'accessibilité en termes de prix parmi les critères d'appréciation d'un produit. Ils déclarent très souvent ne pas pouvoir accéder aux produits « de haut de gamme » (le plus cité est le lait en poudre *Nido* de *Nestlé*) parce que trop chers et se rabattre par conséquent sur d'autres produits plus accessibles.

Maintenir bas les prix de leurs produits est donc fondamental pour les transformateurs, comme le souligne clairement l'un des revendeurs interviewé :

*« Dans la tête du client, cette forme de conditionnement [le sachet] doit être à 100 francs, on les a déjà préparés à ça. Donc, quand ils viennent dans le rayon et tu leur dis que le Nido est à 150, ils touchent pas, ils n'y touchent pas » (entretien 5.1, Volume II).*

Relativement à cette caractéristique de qualité, le cahier des charges concerne deux volets. D'une part, il a rapport à l'organisation interne des laiteries, qui se doivent de réduire la quantité de produit contenue dans une unité de conditionnement et/ou, relativement à l'approvisionnement en lait local, de maintenir bas les coûts de collecte. Les deux extraits d'entretien ci-dessous nous fournissent, respectivement, un exemple de ces deux exigences :

*« [Montrant un petit sachet de lait en poudre] Ça c'est un sachet de 20 g. Avant on était à 25 g, puis on est passé à 22,5 g, là on est passé à 20 g, parce qu'aujourd'hui le coût de l'achat, si tu le vends à 125, ça ne marche pas, c'est parce qu'il est à 100 francs, donc pour le maintenir à 100 francs au détail, on est obligé de jouer avec le poids » (entretien 5.1, Volume II)<sup>50</sup>.*

*« On était dans une dynamique de trouver une logistique adaptée à la zone, et aussi [à] de faibles quantités de production de lait. C'est pourquoi on a opté pour des tricycles, des motos, pour collecter le lait. [...] Comme c'est de la logistique légère, ça a l'avantage de pouvoir aller un peu partout, l'investissement est un outil accessible, on peut démultiplier le nombre d'unités de transport pour ramasser le maximum de lait, mais aussi au finish à un coût plus raisonnable, de sorte à rendre le lait local plus compétitif, parce que c'est*

---

<sup>50</sup> Cet extrait est issu de l'entretien avec le gérant d'une laiterie qui n'est pas incluse dans nos études de cas. Nous avons toutefois jugé intéressant de l'insérer puisqu'il témoigne d'une pratique (la réduction du poids des produits) adoptée, en période de hausse du prix du lait en poudre, par plusieurs parmi les transformateurs étudiés. Dans la suite de la thèse, nous exploiterons encore des entretiens qui ne relèvent pas des études de cas, lorsque nous les jugerons particulièrement significatifs et représentatifs, notamment pour ce qui concerne la caractérisation des transactions.

*ça l'enjeu majeur en fait, avoir un lait compétitif par rapport à la poudre de lait reconstituée qu'utilisent les autres industries »<sup>51</sup>.*

D'autre part, le cahier des charges relatif à l'accessibilité des produits intéresse l'approvisionnement en matière première. L'exemple du transformateur cité-ci-dessous montre bien la nécessité de réduire les coûts de l'approvisionnement, notamment par le choix d'une matière première moins chère, afin de satisfaire la demande des consommateurs moins aisés :

*« Ce que nous voudrions faire, peut-être, c'est faire du lait végétal, qui est... qui a un coût moins cher, pour cette masse de population moins nantie... [...] Nous pensons à mettre un autre produit en parallèle, sur du lait végétal, qui va accompagner [le lait entier]. [...] Pour différencier un peu » (entretien 6.1, Volume II).*

Les revendeurs, quant à eux, ne sont pas concernés par ce cahier des charges, puisque leur marge économique sur la vente des produits est minime et les prix aux consommateurs sont fixés de manière informelle par des conventions sociales – par exemple, les consommateurs ne sont pas prêts à payer plus de 100 francs pour une unité de produit.

#### 2.1.5. L'image symbolique de la marque

Pour ce qui est de cette caractéristique de qualité, nous faisons essentiellement référence à la stratégie de qualité de la laiterie *Kirène*, qui utilise la marque de lait française *Candia*<sup>52</sup>. L'information signalée est liée à une « valeur intrinsèque » de la marque et à son prestige, qui rendent les produits désirables. Sur le site web de l'entreprise sénégalaise, il est souligné :

*« Reconnu et labellisé dans de nombreux pays, Candia est la première marque européenne de lait avec 1,5 millions de litres commercialisés ».*

La crédibilité de cette caractéristique de qualité réside dans la réputation de la marque elle-même. Le transformateur s'appuie donc sur une marque affirmée à l'échelle internationale, mais se doit également de se montrer capable d'entretenir la réputation de cette marque à travers

<sup>51</sup> Extrait d'une vidéo parue sur <http://www.ndarinfo.com> le 21 octobre 2015

<sup>52</sup> Nous ne faisons pas référence, relativement à cette caractéristique de qualité, aux autres laiteries, puisqu'elles ne s'appuient pas sur une marque à la réputation déjà consolidée, mais construisent et consolident elles-mêmes leur propre marque.

des actions de marketing poussées et le respect des standards internationaux, comme l'affirme l'un des employés de la laiterie :

*« Nos produits n'ont rien à envier aux produits importés, en termes de qualité et tout. Nous on ne vise pas les standards locaux mais les standards internationaux » (entretien 8.3, Volume II).*

Dans cet extrait, on saisit également la pression exercée par les produits importés, notamment par le lait UHT, qui concurrencent les produits de la laiterie dans un même créneau de marché.

#### *2.1.6. L'identité locale des produits*

Certaines laiteries basent leur stratégie de qualité sur l'identité locale des produits. Celle-ci est une caractéristique de plus en plus prisée par les consommateurs, qui adoptent très souvent le slogan « il faut consommer local ». Le lait local jouit d'une certaine notoriété chez les consommateurs, étant associé à des vertus en termes de santé et à des attributs naturels, comme le démontrent aussi les tests sensoriels effectués par Broutin et al. (2006) et l'enquête menée par Bastard et al. (2014). Cette caractéristique de qualité est liée, dans l'imaginaire collectif, aux traditions, aux coutumes et aux racines culturelles, comme on peut comprendre à partir des extraits d'entretien reportés, à titre d'exemple, ci-dessous :

*« Ça [le lait caillé Le Fermier] j'aime, parce que c'est du 'fait maison' [issu du lait local], c'est du lait qui est là, c'est du bon lait, c'est du lait de vache quoi ! On sait que c'est du lait d'ici quoi. Ce n'est pas de l'importé quoi, il n'y a pas de produits chimiques pratiquement, c'est du lait naturel quoi » (entretien 18.21, Volume II).*

*« [On préfère les laiteries collectant du lait local] parce qu'ils font de la transformation et c'est chez nous, ils collectent dans la brousse pour le faire par eux-mêmes » (entretien 18.2, Volume II).*

*« Je préfère celui-là, [un lait caillé produit à partir de lait local] c'est celui qu'on fait ici que je préfère [par rapport à un autre issu du lait en poudre]. Si ça ne tenait qu'à moi, tout c'est ici qu'on allait le fabriquer. C'est plus traditionnel » (entretien 18.2, Volume II).*

« Mais cela est meilleur parce que c'est plus naturel, avec la ferme-là, c'est plus naturel, selon moi. C'est mon avis. [...] Je pense que ce lait-là vient directement des vaches, c'est pourquoi je dis que c'est plus naturel alors que le lait en poudre, je ne sais pas comment ils obtiennent le lait en poudre quoi » (entretien 18.4, Volume II).

« Moi je préfère le lait produit au Sénégal hein ! Il faut consommer local » (entretien 18.8, Volume II).

« En tout cas ce n'est pas naturel comme... [...] Le fait d'importer, c'est ce qui dérange, quoi... Ah oui ! ils se trouvent au Sénégal, il y a des vaches ici, ils pouvaient les utiliser et transformer le lait comme lait sucré concentré ! Ce serait plus facile, quand même » (entretien 18.12, Volume II).

« [Se référant à du lait caillé produit à partir de lait local] C'est comme du yaourt... notre yaourt sénégalais, quoi » (entretien 18.13, Volume II).

« [C'est mieux un produit] qu'on fabrique ici, qu'on achète chez nous et qu'on fabrique chez nous » (entretien 18.2, Volume II).

« [Je consomme] Dolima [marque de lait caillé] yaourt nature. D'abord c'est un peu 'original' [authentique], on sent le goût... comme ils font les peuls, voilà » (entretien 18.12, Volume II).

Cette caractéristique peut être affichée par les transformateurs à travers trois différents signaux. Le premier consiste à attribuer des noms traditionnels (*soow*, *mew*) aux produits proposés (cf. Figure 18 en page 185). Le deuxième insiste sur l'utilisation d'autres intrants locaux (mil, maïs) pour la préparation de bouillies traditionnelles à base de lait (Figure 20). Le troisième souligne le fait que le lait – en tant que matière première – a été produit localement, que ce soit à l'échelle nationale ou régionale (Figure 21 et Figure 22). Puisque les deux premiers signaux ne concernent pas directement le lait comme matière première, nous ne nous intéressons ici qu'au troisième.

Figure 20 – Matériel publicitaire de la laiterie Les Mamelles Jaboot, mettant en évidence le lien à la tradition par l'utilisation de céréales locales (à gauche) et par les styles de consommation (à droite)



Figure 21 – Emballage des produits de la laiterie Kosam Na'i Fuladu, qui en langue peule signifie « lait des vaches du Fouladou<sup>53</sup> »



S. Ferrari, 2014

<sup>53</sup> Le Fouladou (littéralement « le pays des peuls ») est une région historique de la Haute-Casamance, dans le sud du Sénégal, qui correspond à peu près au département de Kolda et ses environs.

Figure 22 – En-tête du site web de La Laiterie du Berger, soulignant le lien à la tradition pastorale peule et l’ancrage national des produits (couleurs du drapeau sénégalais dans le logo à forme dealebasse)



L’identité locale des produits est un attribut de croyance (Darby et Karni, 1973), que les consommateurs ne peuvent vérifier ni avant ni après l’achat. Il en découle la très grande importance de la réputation de la firme pour susciter et entretenir la confiance de ses clients. Pour ce qui concerne le cahier des charges, cette caractéristique de qualité est gérée essentiellement au maillon de la production. C’est dans l’approvisionnement que les transformateurs s’imposent des contraintes liées à l’origine géographique de la matière première et donc à sa traçabilité. Collecter du lait local assure la crédibilité de cette caractéristique de qualité. C’est ce sur quoi insiste, par exemple, l’un des transformateurs interviewés :

*« Je leur ai dit [aux producteurs], les 10 litres ou les 15 litres que vous m’amenez, moi j’y tiens beaucoup, j’y tiens parce que, au niveau de mon logo, j’ai mis Kosam Na’i Fuladu, donc je travaille avec du lait local » (entretien 11.1, Volume II).*

Cet extrait nous offre un aperçu d’un sujet qui sera approfondi dans le chapitre suivant, plus exactement la complémentarité entre la stratégie de qualité et l’actif productif « matière première ».

### 2.1.7. Contribution des produits au développement

Les consommateurs sénégalais apprécient le fait que, en achetant un certain produit, ils contribuent au développement du pays ou de catégories défavorisées de la population. Ce n’est pas un phénomène isolé dans le monde : les marchés européens, par exemple, connaissent ce critère d’appréciation des consommateurs, comme dans le cas de produits transformés par une

coopérative de personnes indigentes ou de produits issus de terres confisquées à la mafia. Voyons, à travers quelques extraits d'entretien, ce qu'affirme une bonne partie des consommateurs interviewés à propos de cette caractéristique de qualité :

*« Moi je préfère non seulement consommer local, premièrement, quand le produit est bon. C'est plus [respectueux] vers les producteurs locaux, pour les appuyer aussi quoi. [...] Surtout s'ils font du bon produit... S'ils ne faisaient pas du bon produit à la rigueur, on pourrait leur demander d'améliorer la chose. Mais déjà s'ils font du bon produit, on ne peut pas se permettre d'acheter ailleurs. On les appuie » (entretien 18.21, Volume II).*

*Interviewé (I) : « Les produits laitiers au Sénégal, c'est maintenant qu'il y a des initiatives de collecte... maintenant avec les centres de refroidissement on peut stocker le lait... il n'y a pas de pertes, surtout en période d'hivernage. La valorisation de la production permet d'avoir une conservation... qu'il y ait un revenu pour les producteurs »*

*Intervieweur (S) : « Pourquoi vous n'aimez pas les usines de lait en poudre ? »*

*I : « C'est pour encourager la production locale, hein ! Les uns l'importent pour le conditionner, alors que les autres le produisent pour le conditionner aussi »*

*S : « Et pourquoi vous aimez les fermes laitières ? »*

*I : « Parce que je pense qu'il faut encourager la construction de fermes pour diminuer les importations de lait. [...] C'est que... en économie... les importations nous coûtent cher, ça coûte cher à notre économie, ça déséquilibre notre balance commerciale » (entretien 18.8, Volume II).*

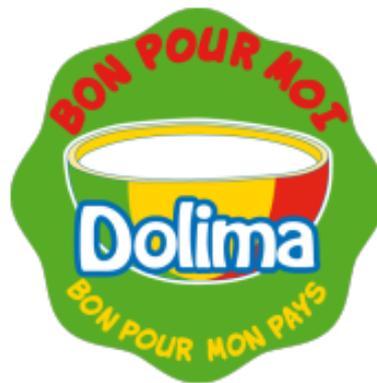
*Intervieweur (S) : « Pourquoi tu dis qu'il faut consommer local ? »*

*Interviewé (I) : « Parce que... la consommation locale, ça permet à un pays d'être... émergent » (entretien 18.1, Volume II).*

*Interviewé 1 (I1) : « [Se référant aux raisons pour lesquelles il préfère les produits issus du lait local] C'est pour encourager à consommer local, aussi. Parce qu'aussi, bon, à chaque fois peut-être il y a un problème avec le secteur... comment ça s'appelle encore ? élevage, voilà. Peut-être il faut soutenir la production locale »*

*Interviewé 2 (I2) : « Il faut soutenir quand même les producteurs... Moi je préfère les produits locaux. Même au supermarché, pour acheter les fruits, les légumes, moi je préfère les produits locaux plutôt que les produits en conserve » (entretien 18.7, Volume II).*

Figure 23 – Logo de La Laiterie du Berger, centré sur la contribution de l'entreprise au développement du pays



Comme l'identité locale des produits, cette caractéristique de qualité est un attribut de croyance qui doit pouvoir s'appuyer sur la réputation et sur le nom de la firme (Figure 23). Le cahier des charges finalisé à normaliser cette caractéristique de qualité peut varier considérablement d'une laiterie à l'autre. Dans tous les cas, la traçabilité du produit quant à son origine géographique est à la base de ce processus de normalisation : les transformateurs s'engagent à collecter du lait produit localement, qu'il soit issu d'élevages intensifs ou extensifs, dans une optique de développement. Il est également important d'apporter du soutien aux producteurs locaux par rapport aux pratiques d'élevage et à des questions de rentabilité des exploitations, afin d'en assurer l'*empowerment*. Ce volet du cahier des charges est bien explicité par *La Laiterie du Berger*, qui a souscrit, en son sein, une charte de *social business*, dans laquelle elle s'engage à œuvrer pour le développement des éleveurs, à partager les bénéfices avec eux (en augmentant le prix d'achat du lait si les bénéfices de la laiterie augmentent), à veiller à ce que les éleveurs ne soient pas sujets à surendettement (découlant de l'achat à crédit de l'aliment de bétail), etc. Un autre volet du cahier des charges concerne la création de cadres de concertation qui réunissent transformateurs et producteurs (et, si présents, aussi les collecteurs). Ces cadres de concertation représentent un lieu d'échange pour les acteurs de la chaîne de valeur et de négociation sur des problèmes communs (prix d'achat du lait à la laiterie, fraudes sur la qualité et la quantité du lait

fourni, etc.), permettant de concevoir des solutions partagées et favorables pour toutes les parties engagées. Sans ces cadres de concertation, le pouvoir serait distribué de manière plus déséquilibrée au détriment des producteurs, qui sont normalement des acteurs « faibles » et éparpillés.

## 2.2. Quelles sont les transactions les plus critiques pour les laiteries sénégalaises ?

Ayant examiné les différentes caractéristiques de qualité et le cahier des charges qui leur est associé, nous avons vu que les transactions les plus critiques pour les transformateurs poursuivant une stratégie de qualité déterminée sont celles en amont vis-à-vis de leurs fournisseurs de lait (en poudre et/ou local), qui sont liées de manière plus étroite à l'obtention de la qualité finale désirée (cf. Tableau 12). Par conséquent, nous ne nous intéressons dorénavant qu'au cahier des charges adopté par les laiteries dans le cadre de l'approvisionnement, soit vis-à-vis des fournisseurs (pour une synthèse, voir Tableau 13).

Tableau 12 – Caractéristiques de qualité et influence relative des différents maillons des chaînes de valeur

Caractéristiques de qualité	Maillons des chaînes de valeur		
	Fourniture <sup>54</sup>	Transformation	Commercialisation
Propriété organoleptiques	++	++	+
Qualité constante	++	++	+
Sécurité sanitaire	++	++	0
Accessibilité en termes de prix	++	+	0
Image symbolique de la marque	++	+	0
Identité locale	++	0	0
Contribution au développement	++	0	0

++ : Influence majeure ; + : influence limitée ; 0 : aucune ou très faible influence

<sup>54</sup> Dans ce maillon, nous incluons à ce stade tous les fournisseurs de lait (petits producteurs, fermes intensives, exportateurs, importateurs, grossistes). La distinction parmi les différents types de fournisseurs sera faite plus loin dans la thèse (Chapitre VI).

Tableau 13 – Cahier des charges concernant l’approvisionnement et garantissant la crédibilité des différentes caractéristiques de qualité signalées aux consommateurs

Caractéristiques de qualité	Volets du cahier des charges
<b>Propriété organoleptiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traçabilité du lait (types et marques)</li> </ul>
<b>Qualité constante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traçabilité du lait (types et marques)</li> </ul>
<b>Sécurité sanitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traçabilité du lait (producteurs)</li> <li>▪ Contrôles qualitatifs sur la matière première</li> </ul>
<b>Accessibilité en termes de prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise des prix d’achat de la matière première</li> </ul>
<b>Image symbolique de la marque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marque très réputée</li> </ul>
<b>Identité locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traçabilité du lait (origine géographique)</li> </ul>
<b>Contribution au développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traçabilité du lait (origine géographique)</li> <li>▪ Soutien offert aux producteurs locaux</li> <li>▪ Concertation</li> </ul>

### 3. Conclusion du Chapitre IV – Maîtriser l’approvisionnement pour gérer la stratégie de qualité

Dans ce chapitre, nous avons identifié et décrit les caractéristiques de qualité des produits laitiers qui, étant pertinentes aux yeux des consommateurs, sont invoquées par les laiteries dans le cadre de leur stratégie de qualité. Les propriétés organoleptiques des produits proposés par les laiteries sont un important critère d’achat et peuvent différer amplement suivant l’hétérogénéité des goûts des consommateurs. Elles doivent dans tous les cas être constantes, c’est-à-dire ne pas varier entre un achat et un autre, puisque les consommateurs attribuent une valeur particulière à cette caractéristique de qualité. Un autre aspect des produits laitiers très prisé concerne leur sécurité sanitaire, qui, dans l’imaginaire collectif, a trait à une certaine idée de la « modernité ». L’accessibilité des produits en termes de prix est également une caractéristique essentielle pour une grande partie de la population, dont le pouvoir d’achat est faible. Une autre caractéristique de qualité « gagnante » sur le marché de consommation a rapport à l’image symbolique de la marque commercialisée, qui, surtout si réputée à l’échelle internationale, posséderait une valeur intrinsèque. Enfin, deux autres caractéristiques – l’identité locale des produits et leur contribution au développement – font l’objet d’une attention particulière et croissante de la part des consommateurs.

Inévitablement imbriquées l’une dans l’autre, ces deux dernières caractéristiques sont liées à une idée de tradition et ancrage culturel et à un sentiment de « solidarité » vis-à-vis de

catégories défavorisées de la population. Les stratégies de qualité qui les intègrent mènent à l'exploitation du lait local. Elles sont normalisées par la traçabilité du lait relativement à la zone de production. Sont identifiés et sélectionnés seulement les fournisseurs dont le lait peut être défini comme « local », soit produit sur le territoire sénégalais. La nationalité du producteur (certaines fermes laitières sont gérées par des étrangers), ainsi que les races bovines exploitées (qui peuvent parfois être exotiques) et le type d'exploitation laitière (intensive ou extensive), ont une importance limitée – voire quasiment nulle – dans les critères de sélection. Cela étant, la traçabilité du lait implique la sélection d'une matière première produite localement – définie en opposition au lait en poudre et aux boissons obtenues à partir de ce dernier.

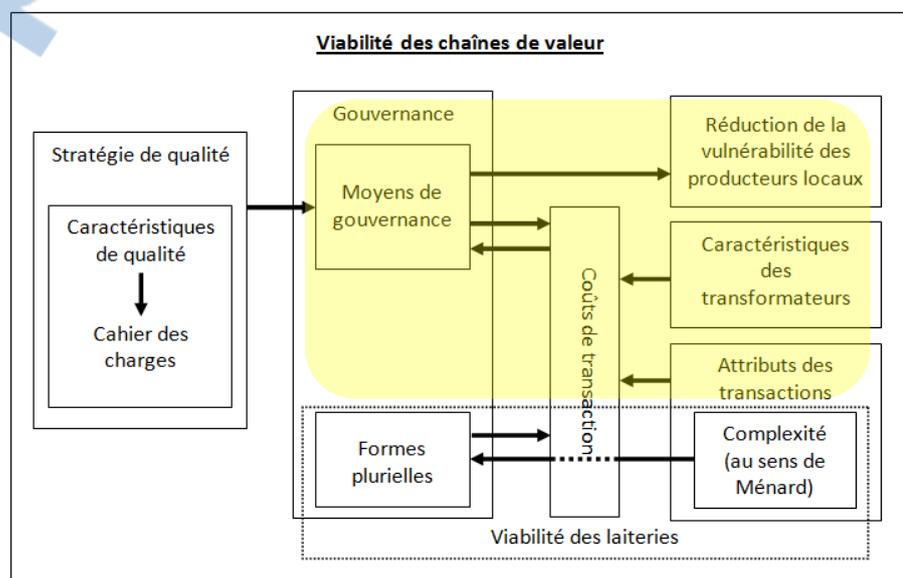
Dans nos études de cas, c'est la marque – sous la forme de logos, symboles ou noms – qui assure le lien entre les caractéristiques de qualité et le cahier des charges. Le système de certification par tierce partie, très exploité en Europe, n'est pas mis en place dans le secteur laitier sénégalais. Cela implique de plus grands coûts pesant sur les transformateurs, qui se doivent d'investir plus massivement dans la construction et consolidation de leur réputation. Nous avons pu également observer, au sein de notre objet d'étude, une autre différence par rapport aux marchés européens. Dans ces derniers, la garantie de qualité, non seulement représenterait un investissement de la firme, mais assurerait aussi la précieuse fonction de mécanisme de réduction des coûts de transaction, du moment où elle réduirait l'incertitude sur la qualité des produits. Cependant, ce constat ne semble être valable que dans des marchés vastes offrant une large gamme de produits substitués. Le marché des produits laitiers industriels au Sénégal, bien qu'en plein essor, demeure modeste en termes d'offre si comparé à d'autres marchés étrangers. Les consommateurs connaissent, par expérience personnelle et/ou par celle d'amis et voisins, à peu près tous les produits laitiers que les commerces présents dans leurs environs proposent. Dans un tel contexte, la garantie de qualité ne représenterait qu'un investissement opéré par la firme dans l'objectif de se différencier de ses concurrents, se rapprochant ainsi de la notion de *brand name capital* cité par O. E. Williamson parmi les six types d'actifs de la firme.

Nous avons également constaté que le cahier des charges mis en œuvre par les laiteries étudiées, dépendant des caractéristiques de qualité mises en avant, peut concerner trois maillons des chaînes de valeur : i) l'approvisionnement, où la traçabilité du lait revêt une importance cruciale ; ii) l'organisation interne aux laiteries, concernant par exemple

l'équipement ou le niveau de spécialisation du personnel ; et iii) l'écoulement, par des mécanismes de sélection et contrôle des revendeurs. Parmi ces trois maillons, nous avons démontré que le plus critique pour l'obtention des caractéristiques de qualité souhaitées est celui en amont, soit les transactions des laiteries avec leurs fournisseurs de lait. Par conséquent, dorénavant, nous ne nous focaliserons que sur ces transactions et les décrirons par leurs attributs à l'appui de l'ECT (Williamson, 1985, 1996) et de la théorie de la gouvernance des CGV (Gereffi et al., 2005). L'objectif est de montrer que les attributs des transactions les plus critiques dans le cadre d'une stratégie de qualité ont une influence sur la gouvernance mise en place par les propriétaires des signes de qualité – dans notre cas les transformateurs. Dans le chapitre suivant, nous nous concentrerons sur les moyens de gouvernance mis en œuvre vis-à-vis des fournisseurs, moyens qui gèrent les caractéristiques de qualité invoquées par les laiteries.



## Chapitre V – Les moyens de gouvernance alignés sur les stratégies de qualité des laiteries





Dans le chapitre précédent, nous avons démontré que les transactions les plus critiques pour l'obtention des caractéristiques qualitatives visées par les laiteries sont celles en amont. Concernant ces transactions, nous chercherons à présent à identifier *les moyens de gouvernance que les laiteries mettent en place en cohérence avec leurs stratégies de qualité*. En effet, lorsque le propriétaire d'un signe de qualité établit un cahier des charges, il s'expose à des aléas contractuels et se doit par conséquent de mettre en œuvre des mécanismes organisationnels concrets qui limitent ces aléas. Comme précisé plus haut, nous ne nous intéresserons ici qu'aux moyens de gouvernance adoptés au cours des transactions avec les fournisseurs de lait en tant que matière première.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord clarifier les concepts de l'ECT sur lesquels nous nous appuyons. Après avoir développé l'hypothèse d'alignement discriminatoire sur laquelle est fondée cette théorie, nous définirons les concepts de gouvernance et de coûts de transaction. Relativement à ces derniers, nous donnerons des exemples concrets des types de coûts observés dans nos études de cas. Ensuite, nous montrerons l'intérêt de compléter les variables de l'ECT avec celles de la théorie de la gouvernance des CGV pour caractériser les transactions dans tous leurs aspects. Nous mettrons ainsi en exergue les différences entre les transactions qui ont lieu avec des fournisseurs de lait en poudre et celles qui concernent les producteurs locaux. L'analyse de ces transactions nous permettra d'expliquer pourquoi, poursuivant une stratégie de qualité spécifique, les transformateurs adoptent des moyens de gouvernance déterminés. Nous chercherons notamment à comprendre si cet alignement entre gouvernance et stratégie de qualité se fait exclusivement dans le but de limiter les coûts de transaction, ou bien si d'autres objectifs stratégiques le justifient. En outre, nous nous interrogerons sur l'influence que les caractéristiques des acteurs – telles que l'expérience préalable – peuvent avoir sur leurs choix en termes de gouvernance, dépassant ainsi le caractère « a-historique » de la plupart des études menées dans le cadre de l'ECT.

Ensuite, l'analyse se concentrera davantage sur les producteurs locaux, pour saisir *les effets de l'activité des laiteries sur ceux-ci*. Il s'agit d'un sujet digne d'intérêt, puisque les éleveurs sénégalais sont des acteurs particulièrement vulnérables et susceptibles d'être négativement affectés par des interventions inappropriées. C'est pourquoi nous évaluerons l'impact que les moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries dans le cadre de la collecte du lait local

ont sur l'état de vulnérabilité des producteurs. Avant d'entamer l'analyse des données de terrain, nous proposerons une définition du concept de vulnérabilité s'inspirant notamment des travaux d'A. K. Sen sur les « capacités ». Nous mettrons ainsi en évidence la différence entre les *capacités*, qui expriment ce que l'individu est en mesure de « faire » *maintenant*, et les *potentialités*, qui ont trait à ce que ce même individu peut « être » *dans l'avenir*. Notre analyse se concentrera sur les moyens de gouvernance qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les potentialités des éleveurs par le biais de leur effet sur l'accumulation d'actifs productifs. Enfin, dans la conclusion du chapitre, seront synthétisés et discutés les principaux résultats obtenus.

### 1. La gouvernance efficiente au cœur de l'ECT

Selon l'ECT, le principal objectif des institutions économiques est la réduction des coûts de transaction, dans un contexte de rationalité limitée et d'opportunisme des agents. Cette conception s'oppose aux théories antérieures, suivant lesquelles « the economic institutions of capitalism are explained by reference to class interests, technology, and/or monopoly power » (Williamson, 1985 p. 1). Cela ne signifie pas que la réduction des coûts de transaction est le *seul* objectif des organisations économiques. Néanmoins, l'importance de cet objectif a toujours été sous-estimée par la théorie économique (*ibid.*).

L'ECT se base sur l'hypothèse d'*alignement discriminatoire*, selon laquelle les structures de gouvernance, qui diffèrent par leurs coûts et avantages, sont alignées sur les transactions, qui diffèrent par leurs attributs (Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013). Williamson (1996) identifie trois modes de gouvernance, qui se distinguent par leurs mécanismes de coordination et de contrôle et par leurs capacités d'adaptation à d'éventuelles perturbations : le marché, la firme intégrée et un ensemble d'arrangements contractuels considérés « hybrides » (cf. Chapitre VI). L'approche utilisée est micro-analytique, l'attention étant portée sur la transaction et sur les efforts de l'organisation en termes de réduction des coûts de transaction. Une transaction a lieu « when a good or service is transferred across a technologically separable interface » (Williamson, 1985 p. 1).

Nous définissons la *gouvernance* comme l'ensemble des « means by which order is accomplished in a relation in which potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize *mutual gains* » (Williamson, 1996 p. 12). Les moyens (*means*) de gouvernance sont

entendus dans cette thèse comme des dispositifs spécifiques qui, en combinaison variable les uns avec les autres, constituent un mode de gouvernance. En d'autres termes, la gouvernance d'une transaction se compose de plusieurs moyens : systèmes de contrôle, formes d'incitation, changements de partenaires, etc. Par exemple, la gouvernance des transactions entre les producteurs locaux et une laiterie peut prévoir des contrôles périodiques sur la qualité de la matière première, la fourniture d'intrants à crédit ou encore un suivi zootechnique.

### 1.1. Définition des coûts de transaction

Il n'existe pas une définition unanime de « coûts de transaction ». Allen (1999) repère dans la littérature deux définitions dominantes : l'une, imputable à l'approche des droits de propriété, définit les coûts de transaction comme « the costs of establishing and maintaining property rights (*id.* p. 898) ; l'autre, formulée dans le cadre de l'économie néoclassique, fait référence aux coûts de transaction comme « the costs resulting from the transfer of property rights » (*id.* p. 901).

Au sein de l'ECT et notamment à travers les travaux d'O. E. Williamson, la notion de coûts de transaction évolue au fil du temps. S'il y a 30 ans ils étaient considérés comme les coûts qui apparaissent lorsqu'il y a des frictions au sein de l'échange (Williamson, 1985), aujourd'hui leur définition est plus vaste. Pour Tadelis et Williamson (2013, in Gibbons et Roberts, 2013), les coûts de transaction résultent de la somme des coûts de production, des coûts de compensation (ou coûts d'opportunité) et des coûts d'adaptation attendus.

Selon Brousseau (1989), les coûts de transaction sont un attribut du contrat et résultent « des dépenses qu'indui[t] le comportement – peu conforme à celui de l'homo-œconomicus – des agents économiques » (*id.* p. 130). Ils peuvent être *ex ante* (coûts de recherche et négociation), *ex post* (contrôle du déroulement du contrat, pertes et renégociation éventuelles, coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs – *ibid.*) ou avoir lieu pendant le déroulement du contrat (exécution et monitoring – McCann et al., 2005).

Lorsque la coordination a lieu sur les prix, les coûts de transaction correspondent aux coûts de découlement des prix, découlant du coût (i) de l'information, (ii) des moyens de mesurer les caractéristiques du produit échangé et (iii) de la négociation sur les prix (Cheung, 1983). Ils

peuvent être tangibles ou intangibles et varier selon le produit, l'agent et le type de marché. Selon Delgado (1999), les coûts de transaction augmentent dans des marchés comme ceux africains, où les prix ne reflètent pas exactement les coûts effectifs ni les profits des différents agents, à cause de la variabilité des compétences et opportunités des agents eux-mêmes.

Tableau 14 – Types de coûts de transaction et exemples de situation où ils apparaissent

Coûts de transaction		Exemples de situation
<b>Coûts <i>ex ante</i></b>		
1	<b>Coûts de rédaction du contrat</b>	Laiterie et fournisseur s'engagent dans la rédaction d'un contrat écrit, cherchant à prévoir la plupart des aléas contractuels
2	<b>Coûts de recherche</b>	Les fournisseurs sont éparés et la laiterie est obligée de mener une activité de prospection avant de démarrer la transformation
3	<b>Coûts de négociation</b>	Fournisseur et laiterie ne sont pas d'accord sur certains points de la relation d'approvisionnement
<b>Coûts <i>in itinere</i></b>		
4	<b>Coûts administratifs</b>	Fournisseur et laiterie sont intégrés au sein d'une seule entreprise et sont de ce fait sujets à des coûts bureaucratiques dans le cadre de leur coordination
5	<b>Coûts d'effort</b>	Un transformateur veut démarrer la collecte du lait local mais ne connaît pas le domaine
6	<b>Coûts de contrôle</b>	La laiterie fournit à crédit de l'aliment de bétail au fournisseur sous l'engagement de ce dernier de l'approvisionner de manière régulière, mais elle soupçonne que le fournisseur est en train d'approvisionner une autre laiterie
7	<b>Coûts de négociation</b>	La qualité du lait acheté ne satisfait pas le transformateur, qui se rend chez le fournisseur pour obtenir le remboursement du prix d'achat
8	<b>Coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs</b>	Le transformateur investit dans du matériel de collecte du lait local, qu'il ne peut néanmoins pas exploiter en saison sèche à cause des défaillances de la production
9	<b>Coûts d'adaptation</b>	Le transformateur a acheté un certain type de lait en poudre, qui est toutefois différent de celui auquel il est habitué, et il est obligé de changer de recette
10	<b>Coûts d'achat</b>	La laiterie achète la matière première à un prix déterminé
11	<b>Coûts de transport</b>	La laiterie achemine le lait à partir d'un pays européen
<b>Coûts <i>ex post</i></b>		
12	<b>Coûts d'adaptation</b>	Le transformateur ne s'est pas aperçu d'un défaut dans la qualité des produits transformés et se doit de rétablir la confiance des consommateurs par un changement dans sa stratégie de <i>marketing</i>
13	<b>Pertes</b>	À cause d'un problème sur la qualité du lait acheté qui n'a pas été remboursé, le transformateur a perdu son argent
14	<b>Coûts de coercition</b>	Le fournisseur a approvisionné la laiterie par un mauvais lait mais refuse de le rembourser, c'est pourquoi la laiterie décide de recourir à une tierce partie

Les coûts de transaction peuvent être explicites ou implicites (McCann et al., 2005). Parmi les coûts explicites, les coûts de production sont cruciaux, pouvant varier considérablement selon le niveau d'asymétrie entre les agents dans l'accès aux ressources et à l'information (Delgado, 1999). Les coûts implicites ne sont pas directement observables ni mesurables, comme dans le

cas des coûts d'opportunité supportés par les agents (Louis and Rousset, 2010 p. 7) ou des coûts découlant de l'absentéisme (*shirking costs*) et de la fraude (*cheating costs* – Hennart, 1993).

À partir des données collectées sur le terrain par entretien et observation, nous avons repéré 14 types de coûts qui apparaissent dans les transactions étudiées, à savoir dans le cadre de la relation d'approvisionnement entre laiteries et fournisseurs de lait (Tableau 14). Nous regroupons ces types en trois groupes, selon le moment où ils ont lieu : i) avant la transaction (*ex ante*) ; ii) au cours de la transaction (*in itinere*) ; et iii) après la transaction (*ex post*).

### 1.2. *Les attributs des transactions : complémentarités analytiques entre les variables de l'ECT et celles de la théorie de la gouvernance des CGV*

Les coûts de transaction varient en fonction des attributs des transactions, qui influencent *in fine* les modes de gouvernance adoptés par les agents. Pour caractériser les transactions, nous mobilisons à la fois les variables de l'ECT et celles de la théorie de la Gouvernance des GVC. Leur combinaison nous semble représenter un cadre approprié pour l'analyse de l'échange bilatéral. En effet nous verrons tout de suite que, si les variables d'O. E. Williamson tiennent compte des caractéristiques des actifs (*spécificité* et *fréquence des transactions*<sup>55</sup>) et de l'environnement (*incertitude*), celles de Gereffi et al. prennent en considération les caractéristiques du partenaire (*compétences*) et son interaction avec le premier (*complexité des relations* et *codifiabilité de transactions*), permettant ainsi d'analyser la transaction dans son entièreté. Voyons dans le détail de quelles variables il s'agit.

Les attributs des transactions qui ont fait, depuis le début, l'objet d'intérêt de l'ECT (Williamson, 1985) sont les suivants :

- La *spécificité des actifs*, qui décrit la manière dont l'identité des parties compte pour la continuité d'une relation (Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013). Un actif est spécifique si : i) sa productivité dépend d'une articulation harmonieuse de son usage avec celui d'un autre facteur de production; ii) pour certains agents, sa valeur d'usage est supérieure à sa valeur d'échange. Des actifs spécifiques sont

---

<sup>55</sup> Dans le cadre des transactions étudiées, la fréquence est déterminée notamment par les caractéristiques du produit échangé, voire sa périssabilité. C'est pourquoi nous incluons cette variable parmi les caractéristiques des actifs.

complémentaires et faiblement redéployables, parce que spécialisés ou localisés (Brousseau, 1989). Williamson (1991a p. 281) repère six types d'actifs : 1) géographiques ; 2) physiques ; 3) humains ; 4) réputationnels (*brand name capital*) ; 5) dédiés à un acheteur déterminé ; 6) temporels. Un degré élevé de spécificité des actifs cause une forte *dépendance bilatérale* entre les parties, ce qui donne lieu à de plus grands risques d'*aléa moral* de la part des agents (Williamson, 1991b) ;

- Le degré d'*incertitude*, c'est-à-dire l'ensemble des « contingences difficiles ou impossibles à prédire, qui génèrent des problèmes d'adaptation » (Ménard, in Gibbons et Roberts, 2013 p. 1078) et par conséquent des coûts supplémentaires pesant sur les agents. L'incertitude peut découler de plusieurs facteurs, à savoir : un degré élevé de dépendance bilatérale; un système de protection des droits de propriété inefficace ; des difficultés de mesure et/ou de recherche ; des problèmes liés au temps et aux échéances ; un faible environnement institutionnel (Klein, 1998 pp. 467–468) ;
- La *fréquence* à laquelle les transactions ont lieu. Une fréquence élevée des transactions crée des économies d'échelle sur les coûts avant et pendant les transactions et réduit en outre les coûts de contrôle du contrat et de mesure de la qualité du produit échangé, le fournisseur ayant intérêt à répéter la transaction dans l'avenir (Klein et Leffler, 1981).

Le degré de spécificité des actifs et le niveau d'incertitude sont positivement corrélés aux coûts de transaction, alors que la fréquence des échanges présente une corrélation négative.

La théorie de la gouvernance des GVC repose sur les mêmes postulats de l'ECT, mais emprunte également des éléments à la théorie des réseaux et à la littérature sur les capacités des firmes. En effet, cette théorie relève de trois constats : i) la spécificité des actifs est à la base du risque potentiel de comportement opportuniste de la part des agents ; ii) il peut exister des relations de longue durée malgré des actifs très spécifiques ; iii) les firmes échangent entre elles des informations complexes dans une forme codifiée (Sturgeon, 2008 p. 14). À partir de ces constats, trois variables déterminant les coûts de transaction et les modes de gouvernance ont été identifiées (Gereffi et al. 2005) :

- La *complexité des transactions*, qui détermine la nécessité d'avoir une coordination hors prix pour que l'offre rencontre la demande. Lorsque par exemple l'offre de

produits agroalimentaires est sujette à des variations saisonnières importantes, la demande sera obligée de faire recours à des mécanismes autres que la coordination par les prix. En d'autres termes, les acheteurs ne pourront pas se limiter au marché pour obtenir le produit, mais se devront de tisser des relations plus étroites avec les fournisseurs, par des formes d'incitation, des relations personnelles, des mécanismes de soutien à la production, etc. ;

- La *codifiabilité de l'information*, qui dépend à la fois de la complexité de l'information elle-même et de la capacité des acteurs à la codifier. Les standards de qualité rendent l'information facilement codifiables, puisque les acteurs parviennent à saisir les caractéristiques d'un produit déterminé à partir de l'information offerte. Dans le cas des produits laitiers, cette information concerne l'origine géographique du lait, le taux en protéine, le type de matière grasse, etc. Une information difficilement codifiable doit être compensée par des compétences plus importantes des parties de la transaction, comme par exemple la capacité de reconnaître à l'œil les caractéristiques du lait ;
- Les *compétences des fournisseurs*, à savoir la capacité de l'offre d'aller à la rencontre des exigences de la demande. Lorsque les fournisseurs ont des compétences (techniques, organisationnelles, etc.) de haut niveau, les acheteurs n'ont pas besoin d'exercer un contrôle sur les activités en amont. Par exemple, une laiterie ne sera pas obligée d'assurer un suivi zootechnique à ses fournisseurs si ces derniers ont déjà d'importantes connaissances en matière de production laitière.

Si la première variable a une corrélation positive avec les coûts de transaction et de ce fait avec le niveau d'intégration de la chaîne, la deuxième et la troisième y sont négativement corrélées. Cela signifie que la probabilité que la firme pilote internalise d'autres activités en amont ou en aval augmente si les transactions sont complexes, mais diminue s'il existe des moyens pour codifier ces mêmes transactions (par exemple des standards sur la qualité) et si les compétences de ses partenaires à fournir le produit demandé sont élevées (*id.*).

### 1.3. La confiance comme mécanisme de réduction des coûts de transaction

Il existe une littérature abondante qui met l'accent sur le concept de *confiance* en tant que mécanisme permettant de réduire les coûts de transaction. La confiance pourrait être interprétée comme une déviation de l'hypothèse de la rationalité des agents, propre à

l'approche néoclassique. Néanmoins, Williamson (1993) observe que le concept de confiance n'infirme pas l'hypothèse de la rationalité des agents, au contraire il l'enrichit montrant les limites de l'approche néoclassique. À ce propos, l'auteur distingue trois types de confiance. Le premier type est la *confiance rationnelle*, c'est-à-dire « a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action » (Gambetta, 1988, cité par Williamson, 1993 p. 463). Ce type est compatible avec l'hypothèse de rationalité des agents. Le deuxième type est la *confiance personnelle*, qui est non-rationnelle et ne s'applique qu'à de « very special personal relations » (*id.* p. 486), non pas aux relations commerciales ni donc au domaine de l'économie. Le troisième type est la *confiance institutionnelle*, qui fait référence « to the social and organizational context within which contracts are embedded » (*ibid.*) et est considérée exogène. Étant donné un certain degré de confiance institutionnelle, les agents adaptent rationnellement leurs stratégies.

Le besoin de confiance – institutionnelle – surgit lorsque l'on est dans des situations risquées (Dyer et Chu, 2003 p. 58). La confiance n'apparaît pas au sein de la relation entre deux organisations, mais au niveau micro de la relation entre deux individus (*ibid.*). Elle peut découler de la proximité entre individus (Servet, 1996 ; Gössling, 2004 ; Bönnte, 2008), des bénéfices liés au renouvellement de la relation contractuelle (Jarillo, 1988 p. 34), du petit nombre de partenaires possibles et/ou des effets de réseau, tels que la circulation de l'information et la sanction du groupe (McMillan et Woodruff, 1999 ; Barjolle et Chappuis, 2000). La réputation (Kreps et Wilson, 1982 ; Traversac et al., 2011) et l'identité des parties (Ben-Porath, 1980) sont deux concepts fortement corrélés à la confiance.

La confiance minimise les risques de comportement opportuniste (Gulati, 1995 p. 93 ; Dyer, 1997 p. 548 ; Barjolle et Chappuis, 2000 p. 98) et fait ainsi fonction de mécanisme de réduction des coûts de transaction. D'abord, la confiance est corrélée au partage d'information (Fafchamps et Minten, 2002 ; Dyer et Chu, 2003), ce qui réduit donc l'asymétrie d'information entre les parties, facilite la transaction et donne une impulsion à l'innovation (Uzunidis, 2007). En outre, le temps et les ressources investies dans la négociation *ex ante* et *ex post* diminuent : les parties sont sûres que les bénéfices seront bien repartis et l'apparition de problèmes au cours de la transaction dévient moins fréquente (Dyer et Chu, 2003). Enfin, la confiance permet de réduire le contrôle exercé pendant le déroulement de la transaction, concernant par exemple la qualité

du produit échangé (Fafchamps, 1996 ; Fafchamps et Minten, 2002 – pour un avis contraire, voir Kvaloy et Olsen, 2008).

La confiance peut elle-même être considérée comme un investissement spécifique à la transaction. Dans certaines communautés, traditionnellement caractérisées par le sens de solidarité d'où découlent la confiance et l'importance de la réputation, les coûts de transaction associés aux formes de gouvernance hybrides sont inférieurs par rapport à ceux des communautés où la solidarité est moins développée (Williamson, 1991a p. 291 ; Torre, 2010). Dans ce dernier cas, les parties peuvent investir des ressources dans la consolidation de la confiance. Cet investissement est amorti sur une très longue période, puisque « [s]elf-enforcing safeguards can control opportunism over an indefinite time horizon » (Dyer, 1997 p. 548), contrairement aux sauvegardes formelles. De surcroît, la confiance encourage les parties à la transaction à effectuer d'autres investissements spécifiques, ce qui engendre de la valeur économique supplémentaire (Zajac et Olsen, 1993 ; Dyer, 1997).

Ayant défini les concepts sur lesquels nous nous appuyerons, nous chercherons à présent à appréhender l'alignement des moyens de gouvernance sur les stratégies de qualité reposant sur l'utilisation du lait local. Nous tenons à souligner que l'intérêt particulier porté sur les stratégies de qualité axées sur l'origine locale du produit ne nous mène pas à négliger les transactions qui ont lieu au sein de la chaîne du lait en poudre. En effet, la plupart des laiteries transformant du lait local s'approvisionnent également en lait en poudre – nous entendons analyser leur stratégie d'approvisionnement dans son entièreté, comme il apparaîtra clair plus loin dans la thèse (Chapitre VI). Nous jugeons donc fondamental de prendre en compte, dans l'analyse qui suit, les deux chaînes de valeur « lait en poudre » et « lait local ».

Ci-après, nous allons décrire les deux chaînes de valeur sur la base de leurs attributs (section 2). Ensuite, nous mettrons en lumière l'alignement entre les moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries et les caractéristiques de qualité qu'elles affichent dans la communication aux consommateurs (section 3). Nous expliquerons en outre, sur la base des différences entre un transformateur et l'autre, les raisons pour lesquelles deux laiteries affichant une même caractéristique de qualité peuvent ne pas mettre en place les mêmes moyens de gouvernance

(section 4). Enfin, nous analyserons l'effet que ces moyens de gouvernance ont sur les producteurs locaux (section 5).

## **2. Description des transactions qui ont lieu au sein de la chaîne de valeur « lait en poudre » et de celle « lait local »**

Le cahier des charges que les laiteries adoptent dans le cadre de l'approvisionnement en matière première implique la mise en place des moyens de gouvernance qui leur permettent d'être cohérentes avec les caractéristiques de qualité affichées. Or, le choix entre plusieurs moyens de gouvernance ne dépend pas seulement de la stratégie de qualité poursuivie, mais également des attributs des transactions. Par exemple, une laiterie qui signale la sécurité sanitaire de ses produits sera obligée de mettre en place des contrôles qualitatifs, qui seront plus ou moins sévères selon les compétences de ses fournisseurs. Des fournisseurs « sûrs » sur le plan sanitaire permettront à la laiterie d'assouplir les contrôles ; dans le cas contraire, elle devra renforcer son système de suivi des activités en amont. D'après l'ECT, l'alignement des moyens de gouvernance sur les attributs des transactions se fait dans une optique de réduction des coûts de transaction. Cela signifie que – reprenant le même exemple – des fournisseurs aux faibles compétences (notamment sur le plan sanitaire) engendrent un risque élevé de perte pour la laiterie. Cette dernière mettra donc en œuvre des systèmes de contrôle qui, d'une part, augmentent ses coûts de contrôle, d'autre part réduisent les pertes éventuelles.

Afin de justifier les choix opérés par les laiteries quant aux moyens de gouvernance mis en œuvre dans l'approvisionnement en lait, nous nous apprêtons maintenant à décrire les transactions entre laiteries et fournisseurs selon les attributs repérés par l'ECT et la théorie de la gouvernance des CGV. Pour ce faire, nous distinguons la chaîne de valeur du lait en poudre de celle du lait local, les deux matières premières occasionnant des transactions très différentes (pour une synthèse, voir le Tableau 15 en page 223).

### 2.1. *Les attributs des transactions impliquant le lait en poudre : entre des actifs peu spécifiques et des prix source d'incertitude*

Le lait en poudre, en tant que matière première utilisée par les transformateurs, n'est pas un actif très spécifique<sup>56</sup>. En effet, la plupart des stratégies de qualité des laiteries transformant du lait en poudre ne sont pas liées à un lait spécifique, ayant par exemple une origine géographique déterminée. Il arrive souvent que les transformateurs ne connaissent même pas l'origine, le type ou les caractéristiques du lait acheté. Un certain degré de spécificité de la matière première est introduit par la marque, qui influe sur le choix des transformateurs, comme dans le cas de ce gérant de laiterie interrogé à propos du type de lait utilisé :

*« En ce moment on utilise du Bestlait [marque de lait en poudre], je ne sais pas si ça vient d'Irlande, je sais que c'est vendu ici [à Dakar] » (entretien 3.1, Volume II).*

Néanmoins, les marques de lait peuvent aussi être utilisées de manière alternative – ce qui témoigne de leur faible degré de complémentarité avec une stratégie de qualité donnée – comme le souligne de manière illustrative le responsable de la transformation d'une laiterie de Dakar :

*« Nous on travaille avec plusieurs marques, on est obligé quoi, travailler avec une seule marque ce n'est pas évident pour des questions de disponibilité. C'est mieux de pouvoir se rabattre sur d'autres marques » (entretien 10.2, Volume II).*

Il en découle que les laiteries ne sont pas spécialement dépendantes d'un groupe restreint de fournisseurs, les alternatives d'approvisionnement étant nombreuses. Des exceptions existent lorsque la laiterie est contrainte, par des clauses contractuelles, de s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur, comme dans le cas de *Kirène* sur la base de son contrat de franchise avec *Sodiaal*.

<sup>56</sup> Traitant de la spécificité des actifs, nous ne nous intéressons qu'à l'actif « matière première » (lait en poudre ou lait local) et à sa complémentarité avec la stratégie de qualité. Ce choix découle du fait que l'intérêt de la thèse concerne notamment les différences transactionnelles entre la chaîne du lait en poudre et celle du lait local. Les autres actifs des laiteries (équipement, personnel, emplacement) sont à peu près égaux dans les deux chaînes. La preuve en est qu'une bonne partie des laiteries utilisent à la fois du lait local et du lait en poudre.

Les transactions entre transformateurs et fournisseurs de lait en poudre sont sujettes à une forte incertitude relative au prix du produit échangé. En effet, depuis 2008, les prix internationaux des produits laitiers ont atteint un niveau très élevé et, même si aujourd’hui ils sont en baisse, demeurent fort variables, comme l’illustre clairement cet extrait de l’entretien avec l’un des transformateurs :

*« Aujourd’hui le sac [de lait en poudre de 25 kg] coûte entre 87-90 000 francs CFA... aujourd’hui. Bon, tout dernièrement c’était jusqu’à 77 000... 70 000... mais aujourd’hui on est 85-90 000... depuis au moins... c’est vrai que la hausse du lait... il y a d’énormes fluctuations que personne ne maîtrise actuellement, parce que la dernière fois où je l’ai acheté... j’ai acheté à 75, mais avant j’ai acheté à 83, mais là le gars [le grossiste] me disait ‘j’ai du lait qui arrive mais le prix sera à 92 500’. Aujourd’hui la tonne est à 4 000 € ! » (entretien 6.1., Volume II).*

La qualité est également à la base d’un certain degré d’incertitude, notamment à la suite du scandale du lait frelaté de 2008. La confiance des transformateurs vis-à-vis de la qualité du lait proposé par le marché est relativement basse – cela vaut surtout pour les laiteries les plus grandes, qui visent avec leurs produits le marché national. Voyons ce qu’affirme à ce propos la gérante d’une laiterie de Dakar :

*« On ne peut pas se fier uniquement aux standards sur le lait, ça ne suffit pas. Il peut y avoir des cas où... la qualité n’est pas bonne, il y a des problèmes sanitaires etc. Ou bien du lait qui n’est pas facile à travailler, à transformer... C’est pour cela qu’on ne peut pas acheter n’importe où sans contrôler » (entretien 1.2, Volume II).*

La fréquence à laquelle les transactions ont lieu est faible-moyenne, le lait en poudre étant un produit de longue conservation. Lorsque la laiterie s’approvisionne auprès de grossistes locaux, les échanges peuvent être effectués sur une base hebdomadaire, alors que les achats auprès de fournisseurs étrangers ont lieu à des intervalles plus longs (3-4 mois) à cause des coûts élevés du transport.

Les transactions impliquant le lait en poudre ne sont pas complexes, du fait notamment de la disponibilité régulière du produit le long de l'année. À ce propos, par exemple, un transformateur affirme :

*« Ce n'est pas difficile d'acheter du lait en poudre... Vous avez toutes les marques, tous les types, vous choisissez selon vos exigences. Vous pouvez vous renseigner d'abord un peu sur les prix autour de vous, avant de choisir, mais ce n'est pas trop long... » (entretien 9.6, Volume II).*

La coordination par les prix occupe une place prépondérante au sein de ces échanges, bien que d'autres repères, tels que la réputation du fournisseur et la marque du produit, soient quelque peu exploités par les acteurs. Les laiteries ne se confrontent jamais à des périodes de rupture de la matière première, ce qui leur permet de planifier leur activité. En outre, l'information est facilement codifiable, permettant aux transformateurs d'évaluer les caractéristiques du produit directement sur le lieu de l'échange – malgré le fait que, comme vous l'avons vu, un certain degré d'incertitude sur la qualité génère le besoin de faire appel à d'autres repères de coordination. Les emballages de lait en poudre reportent plusieurs données sur la qualité du produit : origine géographique, nom du transformateur, contenu en matière grasse, protéines, vitamines, lactose, etc. – Figure 24).

Figure 24 – Emballage de lait en poudre vendu en gros (sac de 25 kg) reportant les informations détaillées sur les caractéristiques du produit



S. Ferrari, 2014

Les acteurs en amont de la chaîne ont des compétences élevées en termes qualitatifs, comme l'affirme, entre autres, le transformateur ci-dessous :

*« Il y a beaucoup de fournisseurs sur le marché qui ne posent pas de problèmes sur la qualité du lait. Ce n'est pas difficile d'avoir du bon lait, en général le niveau de qualité est élevé. Ça peut arriver de trouver du mauvais lait mais rarement. [...] Le produit n'est pas toujours 'nickel', parfois il peut y avoir des problèmes de stockage, comme un sac qui est troué... Mais sinon au niveau de la production, les fournisseurs n'ont pas de problèmes, c'est difficile de trouver un lait qui n'est pas bon » (entretien 8.4, Volume II).*

À partir de cet extrait, on s'aperçoit qu'un maillon faible de la chaîne, relativement aux compétences, est représenté par les grossistes, notamment les plus petits qui sont accusés d'un manque de professionnalisme. C'est ce qui est explicité de manière plus claire par un autre transformateur :

*« Parfois ça arrive d'avoir du lait avarié... qui était mal stocké, avec des souris et tout... ou bien que la date de péremption est passée. Ça m'est arrivé... vous savez ? Les grossistes ne regardent pas ça, ils ne connaissent pas le lait, ils sont intéressés qu'au profit dessus, ils cherchent de l'argent... » (entretien 13.2, Volume II).*

Nous verrons plus loin dans ce chapitre par quels moyens les laiteries remédient à ces problèmes.

## *2.2. Des transactions complexes et sujettes à une incertitude comportementale élevée dans l'approvisionnement en lait local*

Lorsqu'elles transforment du lait local, les laiteries construisent leur stratégie de qualité sur ce produit. Cela signifie que matière première et stratégie de qualité sont, dans ce cas, deux actifs fortement complémentaires et faiblement redéployables. Cela est synthétisé de façon exemplaire par l'affirmation du gérant d'une laiterie :

*« La collecte est au cœur de l'entreprise » (entretien 9.4, Volume II).*

En outre, le lait frais ne peut pas être remplacé par du lait en poudre pour l'obtention de produits à haut contenu en matière grasse, tels que le fromage ou l'huile de beurre. Ce degré élevé de spécificité de la matière première rend les transformateurs hautement dépendants de leurs fournisseurs. En effet, le lait local est un produit relativement rare, puisque les producteurs sont dispersés, enclavés et sujets à des variations saisonnières importantes. De plus, les races bovines locales ont de très faibles capacités productives. Les aléas contractuels en ressortent amplifiés pour les laiteries, qui deviennent « otages » de leurs fournisseurs.

Trois facteurs sont à la base de l'incertitude caractérisant les transactions de cette chaîne. Premièrement, l'incertitude liée à la disponibilité de la matière première<sup>57</sup> est importante et peut avoir une cadence annuelle ou pluriannuelle, étant notamment liée à l'aléa climatique (sécheresses). Cela empêche les transformateurs de faire des projections de production pluriannuelles. On retrouve ce problème exacerbé dans le cas de *La Laiterie du Berger*, qui s'approvisionne auprès d'éleveurs traditionnellement transhumants, dont les déplacements sont difficiles à prévoir relativement à la période de départ et à la durée de la transhumance. Deuxièmement, un certain degré d'incertitude émane des institutions, plus spécifiquement d'un acteur qui assume dans cette chaîne un rôle crucial : l'ensemble des projets de développement. Si d'une part les projets impulsent le développement et l'innovation, d'autre part ils sont source d'incertitude, puisqu'ils suivent des dynamiques temporelles – d'apparition et disparition – qui sont souvent incompréhensibles pour les acteurs. Le discours d'un éleveur de Kolda, reporté ci-dessous, est représentatif de ce phénomène :

*« Les projets nous donnaient [de l'aliment de bétail], sous forme de crédit. [...] On nous donne, on rembourse, mais cet argent-là c'est un fond de roulement, pour les éleveurs, on rembourse pour nous-mêmes. Maintenant, les projets presque ne donnent plus d'intrants, ils ont dit qu'ils ont dépassé, ça fait des années et des années... Chaque année ils donnaient des intrants... maintenant au niveau des financements... [...] ils considèrent que maintenant nous on a... ça c'est acquis, ça c'est un problème résolu. Donc si on a gaspillé de l'argent, ça c'est pour nous. Si on a gaspillé, vraiment tant pis, vraiment ils ont dépassé ça » (entretien 12.4, Volume II).*

<sup>57</sup> Par incertitude liée à la disponibilité, nous ne faisons pas référence aux variations saisonnières de la production locale – cela étant un événement prévisible qui ne relève pas de l'incertitude (Knight, 1921) – mais plutôt aux variations de plus long terme, que les acteurs n'ont pas les moyens de prévoir.

Troisièmement, le comportement des acteurs peut être source d'incertitude. Les transformateurs dénoncent souvent un manque d'engagement et de cohérence chez les fournisseurs, qui peuvent livrer leur production à une laiterie tout en étant déjà engagés avec une autre. Il est à remarquer que, contrairement aux échanges de lait en poudre, ceux de lait local ne sont pas sujets à l'incertitude sur les prix, puisque ces derniers sont concertés par l'ensemble des laiteries et des producteurs.

Un haut degré de complexité des transactions découle des amples variations saisonnières dans l'offre en lait local. Cela accroît la nécessité, pour les acteurs, de renforcer leur coordination en faisant appel à des repères de coordination autres que les prix. En d'autres termes, la simple coordination marchande – où les agents économiques sont égaux les uns les autres et anonymes – ne suffit pas ici à assurer l'échange. Des formes contractuelles plus poussées s'avèrent nécessaires et les acteurs acquièrent une identité spécifique. La consolidation des relations marchandes est également encouragée par la fréquence élevée des transactions (une ou deux fois par jour), qui facilite l'émergence de liens de fidélité.

Le manque de standards permettant la codifiabilité de l'information, tels qu'une réglementation stricte prévoyant des contrôles, est compensé par deux facteurs. Le premier facteur consiste en les bonnes capacités des transformateurs à identifier les caractéristiques du lait au moment de l'achat – ces capacités peuvent résulter de l'expérience dans la transformation de lait et/ou des systèmes de mesure de la qualité, comme le montre par exemple l'un des transformateurs interviewés :

*« Ça peut arriver [que le lait reçu présente des problèmes d'hygiène], mais maintenant c'est très rare. Mais quand je constate que le lait là n'est pas de bonne [qualité], j'appelle l'éleveur je lui dis 'ha, ton lait là, je vais le prendre, mais il n'est pas fiable, demain quand tu reviendras, tu sauras ce que... Je vais le mettre à part, je vais le pasteuriser et le mettre à côté. Ce qu'il sera demain, quand je le caillerai... à ton retour tu sauras s'il est bon ou pas'. La plupart on le voit à l'œil ! C'est une question d'habitude. Quand tu es habitué au lait, quand il n'est pas bon, tu peux savoir que... en tout cas tu as un soupçon dans ton esprit que ça ne va pas... » (entretien 12.1, Volume II).*

Le deuxième facteur rendant l'information facile à codifier est représenté par les bonnes compétences des fournisseurs. En effet, ces derniers, grâce à la répétition des transactions avec les laiteries, non seulement commencent à pratiquer des formes de stabulation sélective en saison sèche, mais assimilent aussi les mesures hygiéniques de base dans le domaine laitier et deviennent au fur et à mesure rigoureux et organisés pour ce qui concerne la livraison. C'est ce qu'illustre parfaitement le discours de l'un des transformateurs de Kolda :

*« Les producteurs, je pense qu'ils sont un peu... assez formés, pour maîtriser... pour au moins satisfaire le transformateur. Donc en matière de qualité nous n'avons pas tellement de soucis. Seulement en saison sèche [il peut y avoir des problèmes] pour un retard de collecte... ou pour un vélo qui est vraiment troué... » (entretien 11.1, Volume II).*

Nous verrons plus loin dans ce chapitre si ce processus d'apprentissage a des répercussions positives sur la vulnérabilité de ces mêmes producteurs.

*Tableau 15 – Les attributs des transactions entre transformateurs et fournisseurs de la chaîne de valeur du lait en poudre et de celle du lait local*

<b>Attributs des transactions</b>	<b>Chaîne du lait en poudre</b>	<b>Chaîne du lait local</b>
<b>Spécificité des actifs (matière première)</b>	Faible	Élevée
<b>Incertitude</b>	Découle des prix et de la qualité	Découle de la disponibilité de l'offre, des institutions et du comportement des acteurs
<b>Fréquence des transactions</b>	D'une fois par semaine à 3-4 fois par an	1-2 fois par jour
<b>Complexité des transactions (variabilité de l'offre)</b>	Faible	Élevée
<b>Codifiabilité de l'information</b>	Élevée, découle des standards sur la qualité	Élevée, découle des capacités des acteurs
<b>Compétences de fournisseurs</b>	Élevées	Élevées

### 3. L'alignement entre les moyens de gouvernance et les caractéristiques de qualité : quels effets sur les coûts de transaction ?

Ci-après, nous allons mettre en parallèle les moyens de gouvernance mis en œuvre par les transformateurs et les caractéristiques de qualité signalées (pour une synthèse, cf. Tableau 16 en page 240). Chaque moyen de gouvernance contribue à réduire certains coûts de transaction et à en augmenter d'autres, ces coûts de transaction provenant des différents attributs des transactions.

#### *Propriétés organoleptiques et qualité constante*

Ces deux caractéristiques de qualité engendrent un même cahier des charges prévoyant la traçabilité du lait utilisé pour la transformation. Cela ne concerne que le lait en poudre<sup>58</sup>, puisque les variétés proposées par le marché international sont très nombreuses : il s'agit donc de trier parmi les types et les marques de lait afin d'obtenir la qualité désirée. Ce cahier des charges se traduit concrètement par deux moyens de gouvernance. Premièrement, le transformateur sélectionne certaines marques de lait dont il connaît bien les caractéristiques organoleptiques et qui permettent d'obtenir des produits finis de la qualité désirée. On retrouve de façon exemplaire cette attention attribuée à la marque dans le discours du gérant d'une des laiteries :

*« Moi je travaille avec le lait LP, c'est le meilleur lait sur le marché. Il est onctueux... vous savez, le sénégalais ce qu'il cherche de son lait c'est qu'il soit un peu... un peu comme ça, regardez, un peu épais. [...] Il faut aussi le bon lait, il ne faut pas acheter n'importe quel lait. LP franchement est le meilleur sur le marché, du moins ici à Kolda. Et ici à Kolda ce n'est pas facile de trouver du bon lait, il n'y en a pas beaucoup, il n'y a pas beaucoup de marques. [...] Parfois vous n'en trouvez pas... vous devez vous contenter d'une autre marque... Mais après ce n'est pas la même chose, et les consommateurs le remarquent hein ! » (entretien 13.2, Volume II).*

<sup>58</sup> Le lait produit localement est considéré par les transformateurs comme un produit « homogène », abstraction faite de la race bovine dont il est issu, de l'alimentation des animaux ou d'autres aspects qui pourraient en modifier les caractéristiques organoleptiques.

Ce moyen de gouvernance accroît les coûts de recherche auxquels la laiterie fait face, du moment qu'il est plus difficile de trouver sur le marché une marque de lait déterminée plutôt qu'une générique. Le transformateur est en effet obligé de contacter plusieurs fournisseurs ou de se déplacer plusieurs fois afin de vérifier la disponibilité de la marque recherchée. Néanmoins, d'autres coûts de transaction – relevant de l'incertitude sur la qualité – en sont réduits, notamment grâce à la sélection des marques de lait : les coûts de contrôle, puisque la marque encourage la confiance du transformateur qui peut ainsi réduire les contrôles qualitatifs ; les coûts d'adaptation *in itinere*, découlant de la nécessité d'ajuster les procédés de transformation sur les caractéristiques d'une nouvelle marque de lait ; les coûts d'adaptation *ex post* et les pertes, qui peuvent par exemple survenir en cas de problèmes vis-à-vis des consommateurs par rapport à la qualité proposée, à la suite de quoi la laiterie se devra de restaurer la confiance de ses acheteurs. Voyons ci-dessous quelques témoignages des transformateurs montrant les avantages de la sélection des marques de lait :

*« [Je fais des contrôles sur la qualité du lait] mais pas toujours. Quand on connaît la marque on ne le fait pas. Juste je regarde la couleur, je goûte et c'est tout. Quand j'achète de nouvelles marques je fais des essais sur des échantillons de lait avant de lancer la transformation » (entretien 10.2, Volume II).*

*« Il y a des moments où la qualité du lait ce n'est pas ça [n'est pas bonne], parce qu'il [le grossiste] change souvent [de marque], et il faut se réadapter, refaire des essais avec cela » (entretien 3.1, Volume II).*

*« Leur lait [une certaine marque de lait] est d'une bonne qualité, surtout la qualité est constante, on n'a pas besoin de faire des tests ou quoi... Alors que, quand on achète sur place [chez les grossistes] on est obligé de chercher... tester plusieurs laits et choisir celui qui est de meilleure qualité » (entretien 1.2, Volume II).*

Deuxièmement, les caractéristiques organoleptiques des produits et la constance de ces dernières sont assurées par les contrôles qualitatifs effectués sur la matière première : analyses microbiologiques et physico-chimiques, tests de transformation, etc. Ce moyen de gouvernance cause une augmentation des coûts de contrôle et de ceux de négociation *ex ante*, parce que le

transformateur vérifie la qualité du produit avant de l'acheter, allongeant la phase de négociation avec le fournisseur, comme l'explique par exemple le transformateur ci-dessous :

*« D'abord les grossistes me proposent leur lait, [...] je fais des tests, pour voir si j'ai un bon goût, une bonne texture... d'ailleurs c'est ce qui importe, la texture, le goût. Il ne faut pas qu'on sente l'arrière-goût de la matière grasse végétale... » (entretien 10.2, Volume II).*

En revanche, d'autres coûts de transaction sont atténués, plus spécifiquement ceux qui découlent de l'incertitude sur la qualité. Nous faisons notamment référence : aux coûts de négociation *in itinere* et ceux de coercition, qui apparaissent par exemple lorsque, en cours de transformation, le produit révèle des problèmes qualitatifs et des négociations pour le remboursement ont lieu entre transformateur et fournisseur ; aux coûts d'adaptation *in itinere* découlant de problèmes éventuels sur la qualité lorsque la transformation a déjà été démarrée ; aux coûts d'adaptation *ex post* et aux pertes qui émanent de l'affaiblissement de la réputation de la laiterie et de la nécessité de restaurer la confiance des consommateurs. L'importance de ces derniers coûts *ex post* est illustrée clairement par le cas d'une laiterie de Dakar (cf. Chapitre IV page 187) qui, n'ayant pas effectué de contrôles adéquats sur du lait dont elle ne connaissait pas l'origine, a mis sur le marché un produit qui ne présentait pas les qualités organoleptiques habituelles. Les conséquences pour la laiterie ont été néfastes : à cause de la déception des consommateurs, la production a été quasiment arrêtée et le produit a pratiquement disparu du marché.

### *Sécurité sanitaire*

Cette caractéristique de qualité représente un enjeu crucial pour les transformateurs, qui se doivent de mettre en place des moyens de gouvernance permettant de ne pas mettre en danger la santé des consommateurs. Un premier moyen de gouvernance qui soutient le cahier des charges assurant la sécurité sanitaire des produits consiste en la sélection des fournisseurs sur la base de leur réputation – cela ne s'applique qu'aux fournisseurs de lait en poudre, puisque les caractéristiques du lait frais sont facilement observables et mesurable au moment de l'achat. Les transformateurs ne s'approvisionnent pas aveuglement auprès de fournisseurs quelconques, mais choisissent leurs fournisseurs de manière sélective, se basant sur des repères de réputation

et/ou d'expériences antérieures, comme l'explique, entre autres, le responsable d'une laiterie de Dakar :

*« Nous on ne travaille pas avec un lait qui ne soit pas, soit... européen, je veux dire français, ou argentin, ou néo-zélandais, on ne prend pas de lait d'autres origines. On n'est pas sûr, on ne veut pas avoir un problème sur un lait qui viendrait d'Asie ou... On préfère avoir de gros fabricants... où leur procédé est assez réglementé... on a plus confiance en ces origines-là que dans les autres »*  
(entretien 1.1, Volume II).

Ce moyen de gouvernance peut occasionner, dans certains cas, une augmentation des coûts d'achat, puisque le fournisseur peut profiter de son pouvoir monopolistique – lié à sa réputation – pour hausser le prix de vente (voir par exemple *Lactalis*, section 3.3 en page 104, Chapitre II). En même temps, d'autres coûts de transaction sont réduits, notamment ceux qui relèvent de l'incertitude sur la sécurité sanitaire du lait et de l'incertitude due au comportement opportuniste imputé à certains fournisseurs, accusés par exemple de ne pas respecter les conditions d'hygiène requises pour le stockage du produit. La sélection des fournisseurs permet aux laiteries d'économiser non seulement sur les coûts de contrôle et de négociation *ex ante*, grâce à la confiance portée à l'égard du fournisseur, mais également sur les coûts *in itinere* (négociation et adaptation) – pour autant qu'un fournisseur réputé est moins tenté de se comporter de manière opportuniste – comme le résume de manière exemplaire cet extrait issu de l'entretien avec le responsable de l'approvisionnement d'une laiterie :

*« La confiance vis-à-vis de Prolac [fournisseur principal] facilite l'approvisionnement [...]. Prolac est un bon fournisseur en termes de qualité »*  
(entretien 8.4, Volume II).

Constatons également, dans l'extrait d'entretien reporté ci-dessous, la facilité avec laquelle des négociations ont lieu entre un transformateur et son fournisseur de confiance à la suite d'un problème lié à la qualité du lait acheté – phénomène qui apparaît fréquemment dans les études de cas :

*« Quelques fois quand j'ai acheté le lait, j'ai regardé et ce n'était pas bon, je ne sais pas... la couleur... j'ai goûté... j'ai compris que c'était le stockage qui posait*

*des problèmes. Je l'ai appelé, I. [le grossiste], je lui ai expliqué et finalement il m'a remboursé » (entretien 11.2, Volume II).*

L'incertitude comportementale étant amoindrie, les coûts de transaction *ex post* (adaptation, coercition et pertes) sont aussi limités.

Un deuxième moyen de gouvernance mis en œuvre dans le cadre de la sécurité sanitaire des produits est l'institution de contrôles qualitatifs sur la matière première (Figure 25). Comme pour les caractéristiques de qualité liées aux propriétés organoleptiques et à la constance dans la qualité, ici aussi les contrôles engendrent des coûts de transaction supplémentaires, mais dans le même temps en réduisent d'autres (cf. *supra*). Il s'agit, pour les laiteries, de déterminer la fréquence et l'intensité de tels contrôles selon l'équilibre entre coûts et avantages, pour qu'il soit économiquement intéressant de les effectuer. Cet équilibre peut varier d'une laiterie à l'autre suivant plusieurs facteurs, dont l'étendue du marché visé ou la confiance entretenue avec les fournisseurs. Par exemple, pour le transformateur dont les affirmations sont reportées ci-dessous, les contrôles qualitatifs sont par exemple trop coûteux, ce qui mène à ne les effectuer que rarement :

*« J'ai du matériel de test. Mais il est très rare que je fasse des tests, wallahi. Parce que quand je fais des tests, presque toute la journée je pourrais rester ici... sans avancer. Ça devient un peu lent, parce que c'est tellement dispersé, les éleveurs. Un éleveur peut amener un litre, un autre peut amener deux litres... ça prend beaucoup de temps. Et puis je suis confiant, qu'ils ne font pas [qu'ils ne mouillent pas le lait]... » (entretien 12.1, Volume II).*

Pour d'autres laiteries, les avantages d'effectuer des contrôles qualitatifs fréquents sont nettement supérieurs aux coûts, comme dans le cas ci-dessous :

*« Avant de commencer à travailler avec une ferme, on fait des visites, des analyses sur des échantillons de lait... C'est un processus un peu long, il faut qu'on soit sûr de la qualité de ce lait-là. Une fois que la ferme a passé tous les tests, si on voit que le cahier des charges est respecté, là en ce moment on peut faire un contrat entre nous » (entretien 8.2, Volume II).*

Figure 25 – Contrôles qualitatifs effectués par la laiterie au moment de la réception du lait



S. Ferrari, 2014

Les fournisseurs également souhaitent la mise en place de tels contrôles, afin d'éviter l'émergence de problèmes *ex post*, comme le soulignent par exemple des producteurs de la région de Kolda cités dont nous reportons ci-dessous un extrait d'entretien :

*« Parfois on se tiraille même avec la laiterie [...]. Il [le transformateur] dit qu'il y a 200 litres qui sont arrivés, alors que nous on a fait 220 ou 210. Ça arrive, pas souvent mais ça arrive. Ou bien, on amène 300 litres dans le mois, ou bien 1 000 litres, dans le mois, il ne vous dit pas que le lait est gâté, au cours du mois, jusqu'au jour où il va vous payer, il dit que 'bon, il y avait du lait qui était gâté au cours du mois'. Ça aussi ça peut arriver entre nous et les laiteries, et on se tiraille, on dit 'non !'. C'est pour cela que quand on amène le lait il faut le tester, quand tu [le transformateur] testes et tu dis que c'est bon, le livreur quitte [la laiterie], s'il y a des problèmes derrière, tu assumes tes responsabilités. Ça c'est des choses qui sont arrivées, jusqu'à ce qu'on s'est chamaillé avec des laiteries » (entretien 16.3, Volume II).*

On peut remarquer, dans ce dernier extrait d'entretien, le *trade-off* – tel que perçu par les fournisseurs, entre contrôles qualitatifs et coûts de négociation et coercition.

*Accessibilité en termes de prix*

Le maintien de prix accessibles aux consommateurs de produits laitiers nécessite, du point de vue des laiteries, la réduction des coûts d'achat de la matière première. Pour ce faire, les transformateurs se donnent la possibilité de changer de fournisseur lorsque de meilleures opportunités en termes de prix se présentent. Ce n'est plus la marque ni la réputation du vendeur qui guident la transaction, mais les prix, les fournisseurs étant sélectionnés sur la base des prix qu'ils proposent<sup>59</sup>. Voyons à ce propos quelques témoignages des transformateurs :

*« Avant d'effectuer un nouvel achat on se renseigne d'abord sur le marché local [les grossistes] pour comprendre si on peut avoir de meilleurs prix » (entretien 1.2, Volume II).*

*« Nous, parfois, Danone [partenaire de la laiterie] nous avertit, quand il y a un moment de baisse par exemple, Danone nous conseille d'acheter, 'achetez maintenant que les prix sont bons'. C'est ce qu'on a fait avec Interfood [trader hollandais], comme je vous ai dit. C'était un moment favorable des prix, Interfood nous proposait un prix fixe, qui ne change pas toute l'année, et on a acheté » (entretien 9.6, Volume II).*

*« Vous savez, parfois les boutiquiers peuvent augmenter leurs prix, et vous ne le savez pas et vous achetez. C'est pour cela, parfois c'est mieux de faire... comme... des tours, pour se renseigner sur les prix... voir où vous pouvez avoir des prix moins chers. Et puis on peut choisir, 'ok je vais acheter chez l'un plutôt que chez l'autre'. Aujourd'hui ici c'est moins cher, demain c'est là-bas... ça change quoi » (entretien 12.2, Volume II).*

Cette stratégie mène à accroître certains coûts de transaction découlant de l'incertitude sur les prix caractérisant la chaîne du lait en poudre, notamment les coûts de recherche, de négociation *ex ante* et de contrôle. En effet, un effort et du temps supplémentaires sont requis pour la

---

<sup>59</sup> Ici aussi, les fournisseurs de lait frais ne sont pas concernés, du moment que le prix du lait local est concerté par les acteurs impliqués dans la transaction.

prospection du marché et pour la négociation d'un nouvel accord avec des fournisseurs qui ne jouissent pas encore de la confiance de la laiterie. Néanmoins, les avantages économiques dus à la réduction des coûts d'achat sont tels que le transformateur entreprend cette stratégie, comme le démontre clairement le propriétaire d'une laiterie de Kolda :

*« Je sais en tout cas que je pourrais trouver le lait moins cher [que celui du fournisseur principal]. Ça ne fait pas longtemps, j'ai rencontré une dame à Dakar. Elle me dit qu'elle importe du lait LP, on a commencé à discuter, elle me dit que si je veux elle peut m'envoyer ça de Dakar en grande quantité. À un bon prix. Elle me ferait ça beaucoup moins cher, l'économie serait d'à peu près 5 000 francs par sac. C'est beaucoup hein ! il faut quand même acheter de grandes quantités. Je lui ai dit 'ok, on va voir'. Là... on est en train de négocier » (entretien 13.2, Volume II).*

Dans la conclusion de ce chapitre, nous proposerons quelques pistes de réflexions sur ce sujet, notamment sur l'ensemble des tactiques mises en place par les laiteries en vue de garder les prix d'achat à la baisse lors de la période de surenchérissement du lait en poudre sur le marché international – plus exactement entre la fin de 2008 et la moitié de 2013 (cf. section 1.7 en page 39, Chapitre I).

#### *Image symbolique de la marque*

Cette caractéristique de qualité – qui, pour rappel, est attribuée aux produits de la laiterie *Kirène* vendus sous la marque française *Candia* – est gérée par un contrat de franchise avec une coopérative laitière française très réputée (*Sodiaal*) dont la marque est connue à l'échelle mondiale. Selon ce contrat, le franchisé loue la licence d'utilisation de la marque du franchiseur, acceptant d'être soumis à des contraintes concernant l'approvisionnement (un seul fournisseur établi par le franchiseur), les procédés de transformation et l'utilisation de la marque. Ce moyen de gouvernance limite, d'une part, des coûts de transaction *ex ante* (rédaction du contrat et négociation) du fait de l'expérience consolidée à l'échelle mondiale du fournisseur, d'autre part les coûts *in itinere* (négociation et contrôle) qui apparaissent normalement dans une situation d'incertitude comportementale. En effet, la réputation du fournisseur offre à la laiterie des garanties contre l'aléa moral. Toutefois, les coûts d'achat peuvent être accrus, à cause de la position monopolistique du fournisseur qui découle du haut niveau de complémentarité entre la

matière première et la marque – complémentarité qui est imposée par contrat. Certainement, un avantage important offert par ce moyen de gouvernance consiste dans la possibilité d'utiliser une marque connue et appréciée par les consommateurs et profiter ainsi d'une clientèle déjà consolidée sans grands efforts en marketing.

### *Identité locale*

La caractéristique de qualité portant sur l'identité locale des produits s'appuie sur le fait que le lait en tant que matière première a été produit et collecté au Sénégal. Les fournisseurs des laiteries présentant cette caractéristique sont donc sélectionnés sur la base de leur emplacement géographique. Seuls les producteurs locaux sont sollicités, qu'il s'agisse de fermes intensives ou d'éleveurs extensifs et semi-intensifs. Ce moyen de gouvernance engendre d'importants coûts de transaction plutôt que de les réduire – coûts qui émanent d'une part de la spécificité de la matière première, qui est relativement rare, d'autre part de la complexité des transactions, soit de la forte variabilité saisonnière du lait. La collecte du lait local s'explique par son caractère stratégique : l'identité locale des produits est une caractéristique de qualité très prisée par les consommateurs, les transformateurs sont donc prêts à supporter ces coûts de transaction afin d'accroître leur part de marché et pour avoir accès au soutien institutionnel destiné aux entreprises valorisant la production locale.

Les coûts *ex ante* (rédaction du contrat, recherche et négociation) sont très élevés : les producteurs locaux sont parfois dispersés et très éloignés des centres urbains. En outre, les producteurs disposés à entamer une relation stable d'approvisionnement ne sont pas très nombreux et la laiterie est de ce fait obligée de s'investir davantage dans la négociation avec eux, d'autant plus que ce type de contractualisation au sein du secteur laitier local est très récent et il n'existe pas encore de contrats-types. Sont également sujets à une augmentation plusieurs coûts *in itinere*, notamment ceux de négociation et adaptation, qui surgissent lorsque le lait fourni ne respecte pas les exigences de la laiterie en termes de qualité et/ou quantité, et qui sont exacerbés par le pouvoir presque monopolistique des producteurs locaux, comme le déplore par exemple le transformateur ci-dessous :

*« Un éleveur qui devait amener 30 litres aujourd'hui, il vous amène 10 litres, demain 10 litres, après-demain il ne vient pas. Donc chaque fois, les deux*

*jours, vous avez un déficit de lait, 20 et 20 ça fait 40 litres, le troisième jour il ne vient pas. Les 30 litres qu'il devait amener, ça ne vient pas. Donc, vous avez un manque de production, de dépôt, un manque de sachets au niveau de votre production. Vous ne maintiendrez pas votre engagement au niveau des boutiques où vous livrez, ça pose problème » (entretien 11.1, Volume II).*

Les coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs sont aussi élevés. Ils apparaissent à cause de la faible et variable productivité de la plupart des élevages locaux, qui cause souvent l'arrêt de l'activité de la laiterie en saison sèche. Les actifs productifs (locaux, équipement, personnel, etc.) restent par conséquent inutilisés ou sous-utilisés pendant une période déterminée, allongeant le temps requis pour amortir les investissements. C'est de cela que se plaint, par exemple, un transformateur de Kolda lors de son interview :

*« Ici il n'y a pas beaucoup de lait, vous savez. Quand il ne pleut pas, il n'y a pas de lait. Je fais quoi donc ? J'arrête de travailler ? Moi je ne peux pas arrêter, j'ai une entreprise... des charges à payer... je ne peux pas arrêter pour six mois et puis recommencer, ce n'est pas comme ça que ça marche » (entretien 13.2, Volume II).*

Les seuls coûts de transaction que la collecte du lait local réduit sont ceux du transport, car il est moins coûteux d'acheminer à la laiterie un produit local plutôt que du lait en poudre provenant d'un autre continent.

#### *Contribution des produits au développement*

Les moyens de gouvernance mis en œuvre afin de gérer cette caractéristique de qualité non seulement assurent la cohérence entre le comportement de l'entreprise et sa stratégie de qualité, mais présentent aussi l'avantage de limiter les coûts de transaction liés à la collecte du lait local. Si l'approvisionnement auprès de producteurs locaux représente la condition *sine qua non* supportant le cahier des charges associé à cette caractéristique de qualité, d'autres moyens de gouvernance sont adoptés afin d'apporter concrètement du soutien aux producteurs.

Premièrement, la laiterie peut mettre en place un système de suivi technique auprès des exploitations, prévoyant l'accompagnement des producteurs sur le plan zootechnique et/ou économique. Par exemple, *La Laiterie du Berger* non seulement envoie périodiquement des

techniciens auprès des éleveurs, mais a aussi récemment créé un système de « exploitations-modèles ». Selon ce système, les éleveurs qui montrent un certain esprit d'entrepreneuriat et qui sont disposés à participer à cette expérience sont dotés de quelques vaches métisses à élever en stabulations, dans une optique de « professionnalisation » du métier de producteur laitier. Ces éleveurs constituent ainsi des « micro-fermes » qui servent de modèle aux autres éleveurs. Dans la région de Kolda, le même suivi aux éleveurs est assuré non pas par les laiteries mais par l'organisation regroupant l'ensemble des acteurs de la filière, le CINAFIL. Nous reportons ci-dessous le discours de l'un des fonctionnaires du CINAFIL expliquant le fonctionnement du suivi :

*« Les animateurs, appui-conseil aux éleveurs, [...] jouent en peu... pas de techniciens en santé animale, mais [...] assurent un peu l'animation, le suivi des exploitations au niveau des éleveurs. C'est-à-dire, on met en place un processus de vulgarisation, de capitalisation des expériences, et pour ça il faut un suivi des résultats, c'est pourquoi on a mis ce dispositif de suivi, des gens qui sont plus proches... c'est des éleveurs d'abord, qui sont au niveau des villages, avec les gens, et qui essaient de faire un peu le suivi du paquet technique. [...] C'est eux qui vont sous le baobab prendre le thé etcetera, qui en profitent aussi pour dire 'bein, vous avez oublié ? on avait dit ça, on avait dit ça, on avait dit ça [le paquet technique recommandé par la recherche-développement]. En quelque sorte [ils] sont des relais... comme on les appelle, des animateurs-relais, de l'information, de la formation, ils suivent la formation en même temps que les éleveurs, on les forme davantage pour qu'ils disposent d'un peu de 'clinité' pour pouvoir faire... [...] C'est-à-dire, tout le paquet technique qu'on veut mettre en place, il y a des animateurs qui [...] vont essayer d'accompagner leurs pères à accepter le paquet technique, pour la culture fourragère par exemple... » (entretien 17.3, Volume II).*

S'il est vrai que ce moyen de gouvernance implique des coûts administratifs et de contrôle accrus, du fait de la nécessité d'organiser les visites aux exploitations et en assurer le suivi, il est aussi vrai que les coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs sont limités en mesure importante. En effet, ce suivi permet aux fournisseurs d'améliorer leurs pratiques d'élevage et d'approvisionner les laiteries de manière plus abondante et plus constante. Le suivi technique auprès des exploitations est dicté par la haute spécificité du lait utilisé pour la transformation, lié

à un territoire limité géographiquement, par les faibles compétences des éleveurs et par la complexité des transactions, due à la variabilité de la disponibilité en lait.

Deuxièmement, la laiterie peut fournir à crédit aux producteurs de l'aliment de bétail, destiné à entretenir les animaux en saison sèche. L'avantage de cet intrant est double : d'une part, il limite les pertes au sein des troupeaux ; d'autre part, il contribue au maintien d'un niveau minimum de production au sein des exploitations et de ce fait de l'activité de la laiterie. En outre, l'aliment de bétail représente une incitation importante pour les fournisseurs à entretenir la relation d'approvisionnement avec les laiteries sur une longue période (cf. section 3.6 en page 111, Chapitre II). Ainsi, les coûts d'opportunité d'immobilisation des actifs pesant sur les laiteries subissent une forte réduction. Les transformateurs sont conscients du lien étroit entre ce moyen de gouvernance et la constance de l'approvisionnement :

*« Pendant la saison, jusqu'à présent j'ai [acheté] de la graine de coton, de l'aliment de bétail [...] que je donnais aux producteurs pour qu'ils puissent me donner du lait » (entretien 14.1, Volume II).*

*« Chaque éleveur qui vient en saison sèche, c'est pour avoir au moins l'aliment de bétail. Donc quand on [la laiterie] a de l'aliment de bétail, on peut avoir autant de lait qu'on veut » (entretien 11.1, Volume II).*

En revanche, la laiterie se soumet à des coûts administratifs qu'elle n'aurait pas autrement, l'obligeant à effectuer auprès des banques les démarches d'emprunt nécessaires pour l'achat en gros d'aliment du bétail, avant de le revendre aux producteurs. En outre, les coûts de contrôle et de négociation *in itinere* s'élèvent, afin de vérifier que les fournisseurs tiennent leurs engagements et remboursent le crédit qui leur a été octroyé, ainsi que les coûts de coercition et les pertes, au cas où les fournisseurs ne rembourseraient pas. C'est ce qu'illustre parfaitement l'extrait ci-dessous de l'entretien obtenu avec l'un des transformateurs de Kolda :

*« Je leur fais un prêt à court terme, court ou moyen terme. Prêt-campagne, parce qu'en hivernage ils en ont beaucoup de lait, donc... pour payer la dette, ce ne serait pas difficile. Mais malheureusement... sur les cinq mois, soit l'éleveur ne rembourse que quatre mois totalement, ou même trois mois, les autres, la totalité de leur production n'arrive pas à l'unité, ils vendent ailleurs. Pour ne pas payer la dette, parce que quelqu'un qui doit au moins rembourser*

*30 000 ou 40 000... [...] à la fin du mois on calcule, on trouvera que soit l'éleveur ne peut pas payer les 40 000, ou bien l'éleveur a 50 000 tout juste, et il n'est pas le seul, si vous lui dites 'je vais récupérer les 40 000', demain il risque de ne pas venir. Donc, il faut au moins faire un jeu de ping-pong, 'allons, amenez 15 000, prochainement'... Finalement, le prêt s'allonge, j'avais des engagements au niveau de la banque, parce que l'argent que j'ai financé c'était emprunté au niveau de la banque, donc il me serait un peu difficile de respecter moi-même mes engagements au niveau de la banque. Je paie, et je serai obligé de puiser de l'argent ailleurs, qui n'est pas destiné à ça, pour rembourser » (entretien 11.1, Volume II).*

Ces coûts de transaction relèvent d'une part de la dépendance des transformateurs vis-à-vis de leurs fournisseurs à cause de la spécificité de la matière première – dépendance exacerbée par les faibles compétences des producteurs en matière d'autofinancement et par la saisonnalité de la production – d'autre part de l'incertitude comportementale générée par les pratiques frauduleuses qui sont parfois adoptées.

Un troisième moyen de gouvernance possible consiste dans l'octroi aux producteurs d'un crédit pour effectuer des achats divers – produits alimentaires, médicaments, vélos, etc. Il s'agit d'une incitation que la laiterie met en place vis-à-vis de ses fournisseurs et qui présente les mêmes avantages et coûts que la fourniture d'aliment de bétail. Les producteurs sont mieux disposés à entretenir la relation d'approvisionnement, comme l'illustre de manière exemplaire cet extrait d'entretien :

*Intervieweur (S) : « Pourquoi à votre avis ils [les fournisseurs] vous sont si fidèles ? »*

*Transformateur (T) : « L'intérêt qu'ils ont au niveau de l'unité ! de régler leurs problèmes, puisque dans la rue, ce lait qu'ils vendent dans la rue, ce n'est pas ce lait-là qui va coller leur pneu hein, s'ils ont des problèmes de vélo. Moi j'achète des vélos, si le vélo est en panne c'est moi qui répare, j'assure le ravitaillement, les ordonnances, pour parer à toute éventualité, ça quand même c'est un avantage à ne pas négliger » (entretien 14.1, Volume II).*

Néanmoins, les avantages pour la laiterie en termes d'augmentation de l'approvisionnement sont inférieurs à ceux découlant de l'achat d'aliment de bétail, puisque l'octroi de crédit pour des achats divers n'impacte pas directement les niveaux de production auprès des exploitations.

Un quatrième moyen de gouvernance que la laiterie peut mettre en place consiste en l'organisation de cadres de concertation et de réunions avec les producteurs. Cela permet aux acteurs impliqués dans les transactions d'échanger sur des sujets sensibles tels que le prix d'achat du lait ou des pratiques frauduleuses et éventuellement de dissiper les incompréhensions. La mise en œuvre de ce moyen de gouvernance est dictée par la haute spécificité de la matière première, qui rend le transformateur dépendant du comportement de ses fournisseurs, et de la complexité des transactions due à la saisonnalité de la production. Elle est en outre requise par l'incertitude comportementale liée à la conduite des fournisseurs – incertitude qui exige la confrontation directe – et par un type d'information difficilement codifiable aux yeux des fournisseurs, c'est-à-dire celle concernant le comportement du transformateur, qui peut parfois être à la base de malentendus. Prenons l'exemple des fournisseurs de *La Laiterie du Berger*, qui éprouvent des difficultés à interpréter le comportement du transformateur, lorsqu'il affirme ne pas pouvoir augmenter le prix d'achat du lait cru mais dans le même temps effectue des investissements dans l'équipement de collecte. Un tel comportement est incompréhensible aux yeux des producteurs, qui l'interprètent comme un excès d'avarice du transformateur. Des réunions sont de ce fait nécessaires pour que les incompréhensions soient dissipées et les tensions apaisées. Ce moyen de gouvernance réduit donc les coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs, découlant de la rupture éventuelle de la relation d'approvisionnement suite à des désaccords, et ceux de coercition, puisque la négociation diminue le risque de comportement opportuniste. Dans le même temps, la laiterie subit une augmentation de ses coûts de négociation, puisque plus de place est attribuée à la concertation avec les fournisseurs, et éventuellement des coûts d'achat, lorsque les réunions aboutissent à des conditions contractuelles plus avantageuses pour les producteurs. Voyons par exemple ce qu'affirme l'un des transformateurs au sujet de la négociation avec des partenaires potentiels :

*« Au début, quand on a décidé de travailler avec la ferme [...], on a négocié les conditions et le prix d'achat du lait. On s'est réuni, nous, les gérants de la ferme, et une délégation du Ministère de l'Élevage qui était l'intermédiaire. On*



*a discuté et finalement on est parvenu à fixer un prix d'achat à 400 francs, ça a été par consensus. Puis on l'a fait aussi avec les deux autres fermes, séparément » (entretien 8.1, Volume II).*

Un dernier moyen de gouvernance est l'appui de la laiterie à la formation d'organisations de producteurs (OP). C'est une stratégie qui n'est adoptée que par *La Laiterie du Berger*, qui encourage les éleveurs à se réunir en organisations<sup>60</sup>. Ce moyen a un double effet sur les coûts de négociation supportés par le transformateur. Si d'une part il permet de profiter des économies d'échelle offertes par la négociation avec les producteurs effectuée de façon collective plutôt qu'individuelle, d'autre part il accroît le pouvoir de négociation des fournisseurs et de ce fait leurs revendications – concernant par exemple le prix d'achat du lait. Les coûts de contrôle sont, quant à eux, réduits, ici aussi grâce aux économies d'échelle émanant d'un contrôle effectué collectivement. L'origine de ces coûts de transaction est à repérer dans la spécificité de la matière première, qui contraint fortement le transformateur à cibler des fournisseurs limités géographiquement, et des faibles compétences des fournisseurs en termes organisationnels.

Le Tableau 16 résume les moyens de gouvernance qui sont mis en œuvre afin de gérer les différentes caractéristiques de qualité affichées par les laiteries. On peut remarquer que ce ne sont pas tous les moyens qui réduisent les coûts de transaction pesant sur les transformateurs. Notamment le fait de s'approvisionner auprès de producteurs locaux cause une augmentation importante des coûts qui ne peut être contrebalancée que par l'augmentation des bénéfices issus de la commercialisation. En effet, les coûts dérivant de la collecte du lait local sont compensés par l'augmentation des ventes et/ou du prix des produits finis, mais également par les avantages en termes d'appui institutionnel dont les laiteries bénéficient sur la base de l'origine locale de la matière première. Les moyens de gouvernance qui sont mis en œuvre suivant une stratégie de développement présentent l'avantage de réduire les coûts de transaction associés à la collecte du lait local. Les transformateurs sont donc incités à les mettre en place afin de limiter leurs coûts.

---

<sup>60</sup> Dans la région de Kolda, cet appui est fourni par l'interprofession de la filière lait (CINAFIL).

Nous avons pu observer sur le terrain que, malgré des attributs des transactions identiques, les transformateurs affichant une même caractéristique de qualité peuvent ne pas adopter tous les mêmes moyens de gouvernance. Par exemple, parmi les laiteries qui insistent sur l'identité locale de leurs produits, ce ne sont pas toutes celles qui collectent du lait local – voir *La Laiterie Dakaroise* et *Les Mamelles Jaboot*, qui, bien que signalant l'identité locale des produits par l'utilisation de noms traditionnels, ne s'approvisionnent qu'en lait en poudre. Ou encore, parmi les laiteries de la région de Kolda, certaines accordent aux fournisseurs du crédit pour l'achat d'aliment de bétail, alors que d'autres ne le font pas. Comment explique-t-on ces différences ? S'agit-il d'une déviation de l'hypothèse d'alignement discriminatoire formulée par l'ECT ? En effet, si on fait l'hypothèse que les moyens de gouvernance sont alignés sur les caractéristiques des transactions dans une optique de réduction des coûts, on s'attend en principe à ce que, face à une même transaction, les acteurs adoptent tous les mêmes moyens de gouvernance, qui sont les plus performants en termes de minimisation des coûts. Dans la section qui suit, nous chercherons à comprendre si ce phénomène mène à remettre en question les postulats de l'ECT, ou bien si d'autres facteurs, tels que les caractéristiques des transformateurs, ont également une influence sur les coûts de transaction.

Tableau 16 – Les moyens de gouvernance mis en œuvre par les transformateurs, en parallèle avec les caractéristiques signalées, et leur effet sur les coûts de transaction

Caractéristiques de qualité	Volets du cahier des charges	Moyens de gouvernance	Effet sur les coûts de transaction	Origine des coûts de transaction
c1) Propriété organoleptiques	Traçabilité du lait (types et marques)	Sélection des marques de lait	↓	▪ Incertitude sur la qualité
		Contrôles qualitatifs	↓	▪ Incertitude sur la qualité
c2) Qualité constante	Traçabilité du lait (types et marques)	Sélection des marques de lait	↓	▪ Incertitude sur la qualité
		Contrôles qualitatifs	↓	▪ Incertitude sur la qualité
c3) Sécurité sanitaire	Traçabilité du lait (producteurs)	Sélection des fournisseurs sur la base de leur réputation	↓	▪ Incertitude sur la qualité ▪ Incertitude comportementale
	Contrôles qualitatifs sur la matière première	Contrôles qualitatifs	↓	▪ Incertitude sur la qualité
c4) Accessibilité en termes de prix	Maîtrise des prix d'achat de la matière première	Sélection des fournisseurs sur la base des prix	↓	▪ Incertitude sur les prix
c5) Image symbolique de la marque	Grande réputation de la marque	Contrat de franchise avec une multinationale laitière	↑	▪ Spécificité des actifs
c6) Identité locale	Traçabilité de l'origine géographique du lait	Sélection des fournisseurs sur la base de leur emplacement (local)	↑	▪ Spécificité des actifs ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
c7) Contribution des produits au développement	Traçabilité de l'origine géographique du lait	Sélection des fournisseurs sur la base de leur emplacement (local)	↑	▪ Spécificité des actifs ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
	Soutien offert aux producteurs locaux	Suivi technique auprès des exploitations	↓	▪ Spécificité des actifs ▪ Compétences des fournisseurs (faibles) ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
		Fourniture à crédit d'aliment de bétail	↓	▪ Spécificité des actifs ▪ Compétences des fournisseurs (faibles) ▪ Incertitude comportementale ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
		Prêts divers	↓	▪ Spécificité des actifs ▪ Incertitude comportementale ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
	Cadres de concertation	Réunions avec les producteurs	↓	▪ Spécificité des actifs ▪ Codifiabilité de l'information ▪ Incertitude comportementale ▪ Complexité des transactions (variabilité de la disponibilité)
Appui à la formation d'organisations de producteurs (OP)		↓	▪ Spécificité des actifs ▪ Compétences des fournisseurs (faibles)	

↓ : réduction ; ↑ : augmentation.

#### 4. Les coûts de transaction sont influencés par les caractéristiques des transformateurs

D'après la littérature, les caractéristiques de l'agent ont une influence sur les coûts de transaction (Delgado, 1999). Ces caractéristiques peuvent être référées à l'individu lui-même, à sa firme et/ou aux réseaux dans lesquels il est impliqué (Kephaliacos et Ridier, 2007, cité par Louis et Rousset, 2010 p. 7). À ce propos, la personnalité de l'individu revêt une importance particulière, influençant le « inertial cost of moving » (De Alessi, 1983 p. 70) qui engendre des déviations de l'hypothèse du comportement optimal (*ibid.*). À travers les entretiens auprès de transformateurs et fournisseurs, nous avons cerné quatre caractéristiques comme étant responsables des variations des coûts de transaction : i) les moyens du transformateur, ii) sa motivation, iii) sa proximité physique et iv) sa proximité relationnelle ou socio-économique avec les fournisseurs (cf. Tableau 17 en page 246). Ci-dessous, nous allons détailler ces quatre caractéristiques et leur effet sur les coûts de transaction.

##### *Les moyens matériels et immatériels du transformateur*

Par moyens du transformateur, nous faisons références aux moyens matériels (équipement, capacités de transformation, fond de roulement) et immatériels (formation, compétences, connaissances, expérience). De plus grands moyens réduisent le coût de l'effort que le transformateur devra faire pour mettre en œuvre un certain moyen de gouvernance. Par exemple, un transformateur qui n'a pas de connaissances approfondies ni d'expérience dans le domaine de la production locale se devra de faire un plus grand effort s'il veut s'approvisionner en lait frais, par rapport à un autre transformateur qui a déjà travaillé dans ce domaine. Prenons l'exemple du transformateur ci-dessous, qui raconte qu'il a été facile pour lui de démarrer la collecte du lait local, ayant plusieurs connaissances dans le monde de la recherche-développement :

*« Je n'avais pas de relations avec les éleveurs [tout au début], mais j'en avais avec l'ISRA [Institut Sénégalais de Recherches Agricoles]. [...] J'évoluais dans ce milieu-là. [...] Je fréquentais beaucoup l'ISRA, j'avais des amis là-bas, j'ai un ami qui est professeur... [...] Alors... je me suis approché d'eux, on m'a*

*conseillé... on m'a donné des essais, et... j'ai essayé » (entretien 14.1, Volume II).*

Un autre transformateur de lait local, originaire du milieu de l'élevage, explique aussi les facteurs qui l'ont aidé dans le démarrage de son activité et dans la recherche de fournisseurs :

*« J'étais un boutiquier de quartier, malheureusement je suis tombé [j'ai fait faillite], il n'y avait rien, bon les amis m'avaient conseillé de faire une laiterie, parce que... pour eux je peux le faire parce que j'ai des parents éleveurs, [...] alors, c'est comme ça que l'idée est venue. C'est mes parents éleveurs qui m'avaient conseillé. [...] Je peux dire que tous les éleveurs qui me livrent du lait, c'est des parents directs ou indirects à moi. C'est de différents villages ! Tu as des oncles par là... tu as des amis ici... tu as des beaux-pères par là... » (entretien 13.1, Volume II).*

Voyons, au contraire, la réponse d'un autre transformateur de lait en poudre, qui illustre de manière exemplaire les raisons à la base du choix de ne pas collecter de lait local :

*Intervieweur (S) : « Vous n'avez jamais pensé à vous approvisionner en lait local ? »*

*Transformateur (T) : « J'y ai pensé, mais il faut d'abord un technicien qui s'occupe de ça. Et puis j'ai vu que La Laiterie du Berger a commencé avec ça, ils étaient bien subventionnés, ils étaient appuyés par la France, et ils sont aujourd'hui appuyés par Danone, ils n'arrivent pas à s'en sortir, moi je ne pourrais pas » (entretien 3.1, Volume II).*

Il en va de même pour les moyens matériels. Par exemple, ne pas avoir à disposition un fond de roulement important peut empêcher les transformateurs de lait local d'octroyer à leurs fournisseurs du crédit pour l'achat d'aliment de bétail, bien que la contribution de la laiterie au développement soit une caractéristique de qualité affichée. C'est ce qu'illustre parfaitement le discours du gérant d'une laiterie ci-dessous :

*Intervieweur (S) : « N'avez-vous pas de moyens pour augmenter la production en saison sèche ? Par exemple en cherchant d'autres fournisseurs ? »*

*Transformateur (T) : « Bon, d'autres fournisseurs, on a essayé, mais malheureusement il faut avoir des moyens, il faut payer de la graine de coton*

*pour ça... pour l'aliment de bétail... Donc ça demande beaucoup de moyens. C'est un peu dur de réaliser... réunir cette somme, pour donner au moins aux éleveurs de la graine de coton pour la nourriture du bétail. [...] Pratiquement depuis deux ans je n'ai pas acheté de la graine de coton » (entretien 11.1, Volume II).*

#### *La motivation du transformateur : ambitions et personnalité*

La motivation du transformateur découle de ses ambitions et de sa personnalité. Certaines laiteries, par exemple, ont été installées dans l'objectif de contribuer au développement de la chaîne de valeur locale et au progrès des producteurs. Pour ces laiteries, l'effort de collecter du lait local sera inférieur à celui des laiteries n'ayant jamais eu de telles ambitions. Considérons l'exemple de la ferme/laiterie *Past Agri*, qui transforme aujourd'hui essentiellement du lait en poudre, malgré le fait que du lait frais soit produit au sein de l'entreprise. Elle pourrait en principe s'engager dans la recherche d'autres sources d'approvisionnement en lait local – du moment qu'elle affiche l'identité locale des produits dans le cadre de sa stratégie de qualité – mais elle ne le fait pas parce que la raison à la base de son installation ne réside que dans l'exigence d'absorber le surplus de la production de la ferme, comme l'explique le responsable de la transformation :

*« En principe, si la ferme va nous fournir du lait, c'est en fonction de la disponibilité de lait qu'elle a. Ça ne dépend pas de nous, de ce qu'on commande. Supposons qu'il y ait un surplus de lait qu'elle ne peut pas vendre, là on prend ce lait et on le transforme. En fait nous on vient en secours pour qu'il n'y ait pas de lait perdu. En principe c'est comme ça qu'on fonctionne. Mais si eux ils peuvent vendre le lait cru à un prix abordable, nous on ne touche pas à leur lait. Mais s'il y a un surplus de lait qu'elle ne peut pas vendre, nous sommes là ne serait-ce que pour récupérer les pertes » (entretien 10.1, Volume II).*

Les différences en termes de sévérité des contrôles qualitatifs d'une laiterie à l'autre s'expliquent aussi par les différences en termes d'ambitions. Un transformateur qui cible le marché national sera plus scrupuleux dans le contrôle des caractéristiques de la matière première qu'un autre n'approvisionnant que le marché local. Enfin, la personnalité du

transformateur joue également un rôle important dans le choix des moyens de gouvernance. Une personnalité introvertie accroîtra l'effort de se lancer dans une initiative risquée telle que la fourniture d'aliment de bétail aux producteurs. On peut capter ce dernier aspect, par exemple, dans la réponse sèche et quelque peu rancunière d'un transformateur de Kolda :

*Intervieweur (S) : « Achetez-vous de l'aliment de bétail pour les éleveurs ? »*

*Transformateur (T) : « Non non, je ne mets jamais à disposition de l'aliment de bétail pour les éleveurs, ils se débrouillent entre eux, comme moi je me débrouille à faire rouler mes affaires... » (entretien 16.1, Volume II).*

Au contraire, une attitude plus positive réduira les coûts d'effort liés à une telle initiative et accroîtra de ce fait la probabilité la mise en place de cette dernière.

#### *La proximité physique aux fournisseurs*

Les transformateurs de la région de Dakar sont très éloignés des bassins de production, alors que ceux de la région de Kolda se trouvent juste au centre de la ceinture laitière périurbaine. De longues distances entre la laiterie et les fournisseurs augmentent considérablement les coûts de transport, comme le souligne clairement, entre autres, ce transformateur de Dakar :

*« [Pour pouvoir s'approvisionner en lait local] il faut la collecte, au départ, qu'il y ait un endroit où au départ vous pouvez collecter, parce que vous ne pouvez pas aller dans tous les petits villages pour collecter, le prix de revient serait ainsi insupportable. Et puis il faut des camions de conservation pour amener le lait jusqu'à l'usine. Et si vous... si vous avez une usine à Dakar vous allez mourir » (entretien 3.1, Volume II).*

La proximité physique a également l'effet de réduire les coûts d'effort et de recherche pesant sur le transformateur, qui, étant proche du bassin de production, ne sera pas obligé de quitter son environnement habituel pour en découvrir un autre qui lui est inconnu, ni d'entamer des démarches de prospection. En outre, les fournisseurs seront spontanément disposés à entretenir une relation d'approvisionnement avec une laiterie qui soit proche, comme le montrent de façon exemplaire les affirmations des éleveurs ci-dessous :

*« Une fois que le village [de Bantancountou] a été alimenté en courant, lui [le transformateur] il a préféré revenir chez lui, parce qu'il n'a plus maintenant*

*besoin de rester à Kolda, le loyer et tout ça... comme, ce qu'il cherchait à Kolda maintenant est au village, ce n'est plus la peine... il a préféré revenir chez lui. Pour un, diminuer le coût de loyer, deuxièmement il y a le courant, il a ses matériels. Parce qu'aussi, ça nous facilite le transport. Parce que nous on payait en ce moment-là un cycliste [...]. Il y avait une perte, donc... comme l'unité est là, on a préféré venir là aussi. De livrer ici » (entretien 12.4, Volume II).*

Dans cet extrait d'entretien, on remarque également l'importance de l'accès aux services de base, tels que l'électricité, dans le choix du lieu d'installation de l'unité de transformation.

#### *La proximité socio-économique entre transformateur et fournisseurs*

La proximité socio-économique est une proximité autre que celle physique (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Elle peut concerner d'une part les ressources immatérielles (informations, connaissances, règles, normes, langue) ou matérielles (objets, sources d'énergie, outils) des acteurs, d'autre part la coordination des acteurs par des réseaux sociaux ou d'autres dispositifs de médiation (moyens de communication, intermédiaires humains, etc.). Ce type de proximité a une forte influence sur les coûts de transaction du transformateur, notamment pour ce qui concerne la recherche, la négociation et la coercition. Imaginons par exemple le cas de deux transformateurs qui s'implantent dans un même bassin de production. Le premier est étranger et ne connaît pas les coutumes locales, alors que le deuxième a des relations préalables d'amitié et de parenté avec les producteurs de la zone. Dans le premier cas, le transformateur aura besoin de moyens supplémentaires pour s'installer et démarrer l'activité, comme en témoigne par exemple, le propriétaire de l'une des laiteries dans cet extrait d'entretien :

*« Moi je suis venu [...] en outsider, il me fallait développer des stratégies, pour pouvoir quand même composer avec les gens, et quand même faire mon chemin » (entretien 14.1, Volume II).*

Par conséquent, il pourrait être pour lui plus compliqué de mettre en place certains moyens de gouvernance, tels que l'octroi de crédit ou l'organisation de réunions avec les producteurs, n'ayant pas les mêmes repères relationnels des fournisseurs et n'étant pas en mesure de prévoir leur comportement. Au contraire, dans le deuxième cas (un transformateur préalablement intégré dans le milieu des producteurs), ce sera moins coûteux de chercher des fournisseurs

fiables, comme nous pouvons le comprendre à travers le discours des producteurs, que cet extrait d'entretien illustre parfaitement :

*Intervieweur (S) : « Pourquoi livrez-vous à Jam Jam ? »*

*Fournisseur (F) : « Parce que là, c'est la première unité, depuis des années. On le soutient jusqu'à présent, il nous a sollicités depuis des années, on a lutté ensemble pour que ça puisse être là. [...] Ce n'est pas obligatoire de livrer ici, mais quand même... quand même, il y a le sentiment qu'on habite ensemble, et la parenté et tout ça » (entretien 12.4, Volume II).*

Il est également moins coûteux de négocier avec les fournisseurs les conditions de l'échange, de résoudre les problèmes qui surgissent éventuellement au cours de la relation économique et d'exercer, en cas de comportement opportuniste, des moyens de coercition « souples », tels que la sanction sociale, comme nous pouvons le constater par exemple à travers cet extrait de l'entretien avec l'un des transformateurs de Kolda :

*« Ici tout le monde se connaît... si vous faites quelque chose de mauvais tout le monde va le savoir... » (entretien 12.2, Volume II).*

La proximité socio-économique a un effet dissuasif sur les comportements opportunistes et réduit de ce fait l'incertitude comportementale.

*Tableau 17 – Caractéristiques des transformateurs ayant l'effet de limiter les coûts de transaction*

Caractéristique des transformateurs	Coûts de transaction					
	Effort	Transport	Recherche	Négociation <i>ex ante</i>	Négociation <i>in itinere</i>	Coercition
<b>Moyens</b>	X					
<b>Motivation</b>	X					
<b>Proximité physique</b>	X	X	X			
<b>Proximité socio-économique</b>			X	X	X	X

Nous pouvons en conclure que les moyens de gouvernance adoptés par un acteur ne dépendent pas seulement des caractéristiques des transactions auxquelles il fait face et de sa stratégie de qualité, mais également de ses caractéristiques personnelles par le biais des variations des coûts de transaction. Cela explique pourquoi, dans les études de cas, on peut observer que deux

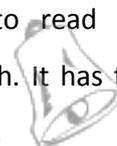
laiteries ayant la même stratégie de qualité et faisant face aux mêmes transactions n'adoptent pas forcément les mêmes moyens de gouvernance. Cette diversité organisationnelle se révélera de manière plus explicite dans le Chapitre VI (cf. notamment Tableau 22 en page 294).

## 5. L'impact de l'activité des laiteries sur l'état de vulnérabilité des producteurs locaux

L'analyse des données effectuée jusque-là à travers ce chapitre nous a démontré que les moyens de gouvernance mis en place dans le cadre de l'approvisionnement en lait local sont avantageux pour les laiteries. En effet, si l'approvisionnement en lait local s'avère très coûteux mais fructueux pour d'autres raisons, les moyens de gouvernance mis en œuvre dans une optique de développement présentent l'avantage de réduire les coûts de transaction associés à la collecte du lait. Ci-après, nous nous concentrons davantage sur le maillon en amont pour saisir *les effets de ces moyens de gouvernance sur les producteurs locaux*. Il s'agit en effet d'acteurs qui évoluent dans un contexte de vulnérabilité accrue (cf. section 2.2 en page 44, Chapitre I), qui peut être, le cas échéant, exacerbée par des politiques ou interventions inappropriées. Avant d'apporter une réponse à travers l'analyse des données, nous définissons d'abord le concept de vulnérabilité, mettant en exergue les facteurs de réduction de la vulnérabilité repérés par la littérature.

### 5.1. Comment définir la vulnérabilité ?

Depuis le début des années 2000, la thématique de la vulnérabilité a rencontré un intérêt croissant, à la fois chez les chercheurs et les praticiens du développement. À l'origine de cet intérêt, il y a la reconnaissance que les individus, les ménages et les communautés sont confrontés à un nombre important de risques – climatiques, économiques, sanitaires, etc. – que les indicateurs de pauvreté ne parviennent pas à saisir. La notion de vulnérabilité permet de prendre en compte les facteurs de risque dans l'analyse des stratégies de survie, et cela dans une perspective multidimensionnelle. Déjà Amartya K. Sen avait placé la vulnérabilité au centre de ses préoccupations, définissant le développement en termes de domination du hasard et des circonstances par les individus. En 1983 il affirmait : « Ultimately, the process of economic development has to be concerned with what people can or cannot do, e.g. whether they can live long, escape avoidable morbidity, be well nourished, be able to read and write and communicate, take part in literary and scientific pursuits, and so forth. It has to do, in Marx's



words, with ‘replacing the domination of circumstances and chance over individuals by the domination of individuals over chance and circumstances’ » (Sen, 1983 p. 754).

Par sa malléabilité et son utilisation dans un vaste ensemble de sciences (de la biologie à la psychologie, de la sociologie à la géographie à l'économie), le concept de vulnérabilité prend différentes connotations suivant les auteurs, les disciplines et les domaines d'application. Malgré cela, la vulnérabilité fait toujours référence au « dommage potentiel qu'un évènement particulier pourrait causer s'il se réalisait » (Sirven, 2007 p. 17). Elle dépend donc à la fois des caractéristiques de l'évènement ou *aléa* et de celles des individus impliqués, plus spécifiquement de « leur capacité à anticiper, faire face, résister et se rétablir après l'impact d'un aléa » (Mainguy et Droy, 2014 p. 8). En économie, la vulnérabilité est souvent définie par rapport à un certain seuil – de pauvreté, d'utilité, d'exposition aux risques... Cependant, de telles approches peuvent mener à des résultats très dissemblables suivant le type d'indicateur et le seuil choisis, qui dépendent au final de la subjectivité du chercheur. C'est pour cela que nous adoptons ici la définition offerte par Rousseau (2007 p. 28), selon laquelle la vulnérabilité représente la « probabilité de voir sa situation ou ses conditions de vie se dégrader, quel que soit son niveau de richesse, face aux fluctuations de la vie ». Cette définition permet de prendre en compte un très vaste ensemble de cas particuliers et résout le problème de la comparabilité des différentes situations. En effet, l'intérêt n'est pas porté sur la comparaison de l'état de plusieurs individus (ou groupes d'individus), mais plutôt sur la comparaison entre l'état actuel d'un individu (ou groupe d'individus) et son état futur. Il s'agit ici d'un important avancement en direction de la reconnaissance que la vulnérabilité – ainsi que la pauvreté – ne peut pas être décrite en termes absolus, mais toujours définie *relativement* à des standards propres à chaque situation.

La vulnérabilité a plusieurs dimensions et peut être analysée sous un angle physique, social, environnemental, institutionnel ou humain (Sirven, 2007 p. 17). Elle peut être appréhendée à plusieurs échelles – individus, ménages, communes, régions, États, etc. Mainguy et Droy (2014 p. 8) estiment qu'il n'existe pas une seule mais plusieurs vulnérabilités, qui s'organisent en chaînes dont les maillons se situent à différents niveaux. Les vulnérabilités ont tendance à se cumuler à chaque maillon de la chaîne, ce qui crée des situations particulièrement problématiques pour ceux qui se situent à plusieurs niveaux en même temps. Par exemple, des producteurs agricoles qui sont proches du niveau de survie seront d'autant plus vulnérables si la région où ils vivent est

sujette à des conditions climatiques défavorables et si leur État n'a pas de moyens suffisants pour financer des mesures de dédommagement en cas de mauvaise récolte.

Face aux risques, il existe des marges de manœuvre pour les territoires, en fonction de leurs potentialités et faiblesses naturelles, de leur dotation en service et de la qualité de leur gouvernance, et pour les ménages, en fonction de leur dotation en capital (*id.* p. 9). Ce capital peut être physique (facteurs de production comme terres, animaux, matériel agricole), financier (épargne, revenus, dons) ou social (membres du ménage, réseau de solidarité constitué de parents, amis, coopératives, ONG, etc. – Ouédraogo et al., 2007). Un des enjeux des recherches sur la vulnérabilité consiste à décrire ces marges de manœuvre en termes de vulnérabilité réduite ou accrue (Mainguy et Droy, 2014 p. 9), pour évaluer les facteurs qui y ont un impact et suggérer des moyens d'expansion.

Le concept de vulnérabilité et celui de pauvreté font référence à deux groupes d'individus qui ne coïncident pas parfaitement. En effet, s'il est vrai que celui qui est pauvre est par définition aussi vulnérable, il est aussi vrai que celui qui est vulnérable n'est pas forcément pauvre en l'état actuel. La pauvreté est un concept analysé en termes statiques et non-probabilistes (« ne pas avoir assez aujourd'hui »), alors que la vulnérabilité a une qualité prédictive (Christiaensen et Subbarao, 2005). Pauvreté et vulnérabilité s'influencent mutuellement : un haut niveau de vulnérabilité, dû par exemple à la succession de plusieurs chocs, peut obliger les individus à adopter des stratégies anti-risque peu productives, à vendre des actifs de production (décapitalisation), à migrer, etc. Ces comportements sont susceptibles d'aggraver leur situation socio-économique et de les enfermer dans des « pièges de pauvreté » (Géronimi et al., 2014). Imaginons par exemple que plusieurs années de sécheresse se succèdent l'une après l'autre, privant les éleveurs des pâturages nécessaires à l'entretien des troupeaux. Étant donné l'environnement risqué qui les retient d'investir dans l'achat d'aliment de bétail et, le cas échéant, de s'endetter, les éleveurs préféreront plutôt vendre quelques têtes de bétail pour faire face aux besoins quotidiens de la famille. Une telle stratégie, surtout si répétée d'année en année, n'est pas seulement peu productive, mais peut aussi mener à la décapitalisation des exploitations et empirer la situation économique des éleveurs.

Les analyses en termes de *pièges de pauvreté* ou *pièges de sous-accumulation* présentent l'avantage de pouvoir être transposées de l'étude des groupes vulnérables à celle des exploitations agricoles et des filières (*id.*). Elles consistent à définir des seuils et des configurations de pièges de pauvreté en termes de consommation et revenu et des pièges de sous-accumulation en termes d'actifs. L'hypothèse est que, en dessous de ces seuils, les exploitations ou les filières ne sont pas en mesure d'améliorer leur situation et se trouvent de ce fait dans un état de vulnérabilité permanente. L'analyse en termes de pièges de pauvreté, centrée sur l'étude des défaillances de marché, permet de souligner les coûts de transaction auxquels les exploitations font face. Mobilisant cette approche, Géronimi et al. (*id.*) ont démontré que le passage d'une régulation étatique à une autre décentralisée au sein de la filière coton malienne dans les années 2000 a fait monter les coûts de transactions liés à la production et au commerce du coton (difficultés de coordination, corruption, pouvoirs de marché asymétriques...). Cela s'est traduit, pour une partie des producteurs agricoles, par la chute dans des pièges de pauvreté qui se sont manifestées par des équilibres de bas revenu, l'endettement et la migration. En effet, des coûts de transaction élevés ont obligé les producteurs à chercher les moyens financiers dans la vente des actifs productifs et, ce faisant, à décapitaliser leurs exploitations.

En lien avec le concept de vulnérabilité est aussi celui de résilience, qui est de plus en plus utilisé au sein des sciences sociales et par les institutions de développement. La résilience est l'opposé de la vulnérabilité parce qu'elle réduit la probabilité qu'un individu a de voir sa situation se dégrader suite à un choc. Elle fait référence à la capacité d'un individu de prévoir les aléas, de s'organiser à l'avance et réagir éventuellement de façon à ce que ses conditions de vie soient préservées. Un individu résilient est « conscient des risques qu'il encourt et de ses possibilités d'agir sur ses potentialités dans le cadre de stratégies préventives et offensives » (Rousseau, 2007 p. 29). Si nous reprenons l'exemple reporté ci-dessus, l'éleveur résilient est celui qui a constitué au cours des années un épargne de précaution en vue de la sécheresse et qui, en période difficile, peut déployer cette épargne afin d'entretenir son troupeau sans être obligé de vendre des têtes de bétail.

### Encadré 5 – Les méthodes d'évaluation de la vulnérabilité

Il n'existe pas, à présent, une méthode d'évaluation de la vulnérabilité qui soit acceptée et utilisée par l'ensemble des chercheurs. Il existe plutôt plusieurs méthodes qui sont mobilisées en fonction des exigences de recherche et de la perception que le chercheur a de la vulnérabilité. Chiwaula et al. (2011) ont repéré les quatre mesures les plus connues et utilisées. La première évalue la vulnérabilité en termes d'*exposition à des risques et chocs non assurés*. La deuxième l'analyse comme *pauvreté attendue*, c'est-à-dire comme la probabilité qu'un ménage se trouvera en dessous du seuil de pauvreté dans l'avenir. La troisième méthode mesure la vulnérabilité comme un *bas niveau d'utilité attendue*, à savoir l'effondrement de l'utilité attendue d'un ménage en dessous d'un certain seuil. La quatrième méthode s'intéresse à la *vulnérabilité individuelle à la pauvreté*, définie comme un indice de précarité attendue qui représente la probabilité d'événements futurs négatifs et leur intensité.

Également parmi les institutions de développement, il existe une hétérogénéité considérable en ce qui a trait aux méthodes de mesure de la vulnérabilité. La Banque Mondiale, par exemple, se rapproche de la deuxième méthode citée ci-dessus lorsqu'elle définit la vulnérabilité comme « the probability or risk *today* of being in poverty or to fall into deeper poverty in the future »<sup>61</sup>. Les *proxies* utilisés pour mesurer la vulnérabilité ont rapport aux mouvements d'entrée et sortie de la pauvreté, à la durée des périodes de pauvreté et à la variabilité et mobilité du revenu. Selon l'OCDE, la vulnérabilité découle des déséquilibres dans les différents secteurs qui composent l'économie nationale (financier, non-financier, du marché des actifs, public, extérieur), outre que du risque de contagion venant du contexte international. Les déséquilibres dans chaque secteur sont supposés interagir les uns avec les autres de façon à ce que la crise d'un secteur peut déclencher celle de tous les autres. Analyser la vulnérabilité revient donc, selon l'OCDE, à démasquer les déséquilibres au sein d'une économie (Röhn et al., 2015). Une limite de ces techniques de mesure réside dans le fait que les données sur lesquelles elles s'appuient sont construites sur une base annuelle. Par conséquent, elles ignorent la dimension saisonnière de la vulnérabilité et les fluctuations de la consommation sur de courtes périodes, fluctuations qui peuvent parfois prendre une grande ampleur (Dercon et Krishnan, 2000).

Toutes ces approches se limitent à mesurer la vulnérabilité face à un certain type de menaces (chocs économiques, famines, désastres naturels, etc.) et offrent de ce fait une perspective partielle de la vulnérabilité. Un avancement important en direction de la prise en compte de la complexité systémique de la vulnérabilité est effectué par le PNUD, qui introduit le concept de vulnérabilité humaine pour décrire l'éventualité de voir ses capacités et choix compromis. Les individus sont considérés vulnérables s'ils sont « below or at risk of falling below a certain minimally acceptable threshold of critical choices across several dimensions, such as health,

<sup>61</sup> Source :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTPA/0,,contentMDK:20238993~menuPK:492141~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:430367,00.html>

education, material resources, security » (PNUD, 2014), les seuils pouvant varier suivant le niveau de développement. Cette conception de la vulnérabilité s'inscrit dans le courant s'inspirant des travaux d'Amartya Sen sur les « capacités ».

L'*approche par les capacités*<sup>62</sup> est un cadre analytique particulièrement adapté à l'étude de la vulnérabilité. La capacité d'un individu fait référence à sa capacité de « fonctionner » (Sen, 1993), c'est-à-dire à ce qu'il peut faire ou être dans un certain contexte : manger, s'habiller, participer à la vie de la communauté, décider de ses propres actions... Dans ce cadre, la résilience – c'est-à-dire la capacité d'un individu d'anticiper et surmonter les conséquences négatives d'un choc utilisant ses ressources – est une capacité particulière, du moment qu'elle résulte de la combinaison de toutes les autres capacités (Rousseau, 2007 p. 29). Cette approche mène à focaliser l'attention sur les moyens d'élargir, sur le long terme, l'éventail des possibilités et capacités dont dispose l'individu pour faire face aux risques, en vue d'améliorer son bien-être (Sen, 1993).

Pour évaluer la vulnérabilité d'un individu ou d'un ménage, il ne suffit pas d'identifier les risques qu'il encourt, mais il faut également déterminer ses capacités pour comprendre s'il est en mesure de faire face aux risques sans empirer sa situation. La vulnérabilité correspond ainsi au rapport entre risques et capacités (Rousseau, 2007). Cela signifie que deux individus exposés à un même risque ne seront pas vulnérables de la même manière si leurs capacités diffèrent. Par exemple, les éleveurs faisant partie d'une même communauté sont tous sujets à la même probabilité qu'une sécheresse se réalise et que les pâturages ne soient pas suffisants à nourrir leurs troupeaux. Néanmoins, parmi eux il y en aura certains qui sortiront de ce moment de pénurie moins affaiblis que d'autres, puisqu'ils auront un troupeau plus important qu'ils pourront mobiliser en cas de dépense urgente ou disposeront d'autres sources de revenu, comme des cultures ou des membres du ménage émigrés en ville. On peut dire alors que ces éleveurs sont moins vulnérables que les autres.

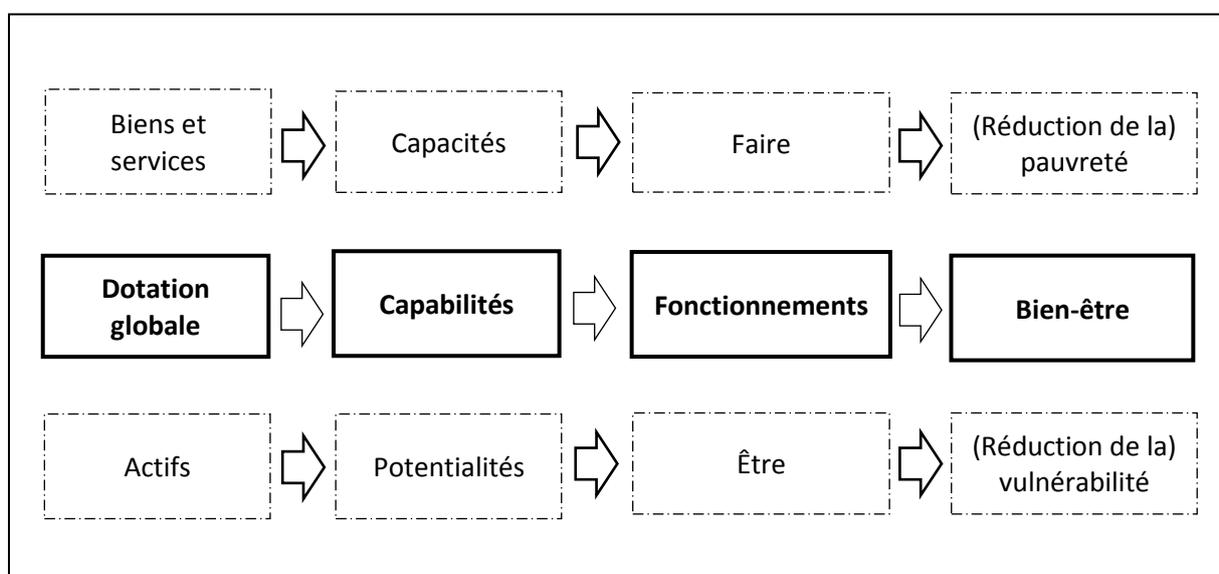
Dubois et Rousseau (2001) ont conçu un modèle qui introduit le concept de vulnérabilité au sein de l'approche par les capacités (Figure 26). Dans ce modèle, la dotation globale de l'individu en biens, services et actifs détermine ses capacités. Ces dernières ont deux composantes : une

---

<sup>62</sup> Nous gardons le mot « capacité » pour traduire le terme original « *capability* », qui ne trouve pas une parfaite correspondance dans la langue française.

réelle, qui s'exprime par les capacités effectives que l'individu possède pour « faire » *maintenant*, et une autre virtuelle, qui concerne ses potentialités à « être » *dans l'avenir*. La distinction entre capacités et potentialités est cruciale lorsqu'on s'intéresse à des questions de pauvreté et vulnérabilité. En effet, la capacité de faire bien les choses au bon moment, à travers les biens et services qu'on a à disposition, est nécessaire pour éviter la pauvreté. En même temps, la potentialité d'être en mesure de réagir, grâce aux propres actifs, face à des changements de l'environnement protège l'individu de tomber dans la pauvreté dans l'avenir et le rend de ce fait moins vulnérable. Les capabilités découlent à la fois des caractéristiques de l'individu et de celles de l'environnement, qui ont rapport, ces dernières, aux opportunités et contraintes sociales. Prenons l'exemple d'un éleveur qui dispose d'un troupeau important mais qui ne parvient pas à en valoriser économiquement le potentiel laitier. Cela pourrait être dû, d'un côté au fait que l'éleveur manque d'information à propos des opportunités de commercialisation du lait (capacités personnelles), de l'autre côté au fait qu'il n'y a pas de nombreuses laiteries dans ses environs (opportunités sociales), ce qui rend très pénible l'écoulement du lait. L'amélioration de ces deux aspects permettrait à l'éleveur d'élargir la gamme de ses capabilités.

Figure 26 – Le modèle de Dubois et Rousseau (2001) : intégrer la pauvreté et la vulnérabilité dans l'approche par les capabilités



Source : élaboration de l'auteur à partir du modèle de Dubois et Rousseau (2001)

Toute extension des capacités d'un individu (ou d'un ménage) contribue à la réduction de sa vulnérabilité à travers le développement de ses potentialités. C'est là une manière de combattre la pauvreté par des moyens *ex ante*, qui sont mis en œuvre avant qu'un évènement négatif se vérifie. Ces moyens sont complémentaires à ceux *ex post*, qui interviennent une fois que l'évènement a déjà eu lieu et qui cherchent à combattre la pauvreté grâce, par exemple, à des transferts d'argent ou à la fourniture de services gratuits pour les ménages défavorisés (*id.*). Cela revient à s'interroger sur le rôle que l'État, les ONG, les institutions sociales locales et le secteur privé jouent et peuvent jouer dans la fourniture de protection et assurance contre les risques aux ménages vulnérables.

Les mesures financières sont un moyen très puissant de lutte contre la vulnérabilité. En l'absence d'un marché d'assurance et crédit, les ménages pauvres choisissent des activités et des investissements aux risques limités mais qui présentent de faibles rendements. Ce comportement affecte leur revenu à long terme et leur capacité à sortir de la pauvreté, d'autant plus lorsqu'un choc se vérifie, les obligeant à empirer davantage leur état de vulnérabilité, en vendant des actifs, en retirant les enfants de l'école ou en négligeant leur propre santé (Dercon, 2007 p. 106). Or, les mesures financières, offertes par exemple par les services de microfinance, promeuvent chez les ménage une attitude moins « *risk-averse* » qui s'avère sur le long terme plus génératrice de revenu (Bouquet et al., 2010). Elles peuvent consister en des produits d'assurance conçus pour des contextes difficiles, des crédits à taux réduit, des comptes bancaires permettant l'épargne et l'auto-assurance, etc. Ces produits financiers permettent d'augmenter les actifs et de ce fait les revenus, facilitant la constitution d'un épargne qui à son tour assure le renouvellement des actifs et stimule un cercle vertueux (Dercon, 2007 pp. 110–111). L'auto-assurance, dans ce cadre, assume une importance particulière puisqu'elle représente un moyen de se protéger par soi-même (*ibid.*).

Néanmoins, dans certaines situations, la fourniture de services financiers peut se révéler une source ultérieure de risque (Bouquet et al., 2010). Un crédit prévoyant des délais trop courts pourrait par exemple causer des difficultés de remboursement chez les ménages, qui seront tentés de vendre des actifs ou réduire leur consommation. Cela ne mène pas seulement à une aggravation de leur vulnérabilité, mais les exclue aussi de l'octroi de crédits ultérieurs, les entraînant dans un piège de pauvreté. Pour que le marché du crédit ne soit pas source de risque,

il faut qu'il soit conçu selon des normes particulières qui sont adaptées aux cycles des activités productives et aux flux de trésorerie des ménages ruraux. Cela contribuerait à inscrire les produits financiers dans la durée, incitant le remboursement et assurant ainsi l'octroi de crédits ultérieurs (*id.* p. 170). Il faut aussi que ce marché soit élaboré de façon à ce qu'il encourage non pas l'achat de biens de consommation mais plutôt d'actifs productifs. Ces derniers, comme nous l'avons vu à propos de l'approche par les capacités, jouent en rôle fondamental dans la réduction de la vulnérabilité, puisqu'ils permettent la diversification des revenus, peuvent être liquidés en cas de choc et font fonction de garantie sécurisant l'accès au crédit (Cohen et Sebstad, 2005 ; Chiwaula et al., 2011).

Lorsque le marché financier formel est défaillant, les ménages peuvent adopter deux stratégies alternatives de gestion des risques. Elles peuvent d'une part constituer et faire recours à un épargne de précaution, d'autre part mobiliser leur réseau social, c'est-à-dire l'ensemble de parents et amis, afin d'obtenir des prêts gratuits ou de l'aide monétaire et non monétaire. Il s'agit de deux importants facteurs de résilience qui revêtent une importance particulière surtout en période de soudure. Toutefois, ils se montrent inefficaces lorsque les ménages sont tellement démunis qu'ils n'ont pas la possibilité de créer une épargne et/ou que le choc est de telle ampleur qu'il a des répercussions sur la totalité du réseau social (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004).

Plusieurs études soulignent la contribution de la diversification d'activités et sources de revenu à la réduction de la vulnérabilité des ménages. Christiaensen et Subbarao (2005) observent que les communautés dont les revenus dépendent essentiellement de l'agriculture sont très vulnérables, alors que celles qui ont diversifié leurs sources de revenu et s'appuient surtout sur des activités non agricoles (secteurs public et privé) sont moins vulnérables que les premières. La diversification par des activités secondaires permet, d'après Rousseau (2007), d'obtenir des liquidités monétaires servant à satisfaire les besoins économiques des ménages et réduisant la saisonnalité des revenus et l'exposition au risque. Non seulement elle apporte un complément de revenu, mais elle aide aussi les membres des ménages à développer leurs propres projets élargissant leur gamme de capacités. Néanmoins, la diversification des activités génératrices de revenu se révèle inefficace dans la réduction de la vulnérabilité lorsqu'un choc (tel qu'une crise économique) touche tous les secteurs de l'économie (Gondard-Delcroix et Rousseau, 2004).

L'investissement dans le capital humain représente une stratégie très coûteuse pour les ménages ruraux, surtout en termes de coûts d'opportunité, mais aussi extrêmement efficace dans la réduction de la vulnérabilité sur le long terme. Christiaensen et Subbarao (2005) décèlent une corrélation négative entre l'alphabétisation des adultes chez les ménages ruraux au Kenya et leur vulnérabilité aux chocs. Cela est probablement dû au fait que les populations les plus instruites sont les plus ouvertes à des pratiques innovantes et favorisant la résilience, non seulement en agriculture mais dans tous les aspects de la vie humaine (Rousseau, 2007). L'investissement dans le capital humain élargit énormément l'ensemble des capacités d'un individu, toutefois il ne dépend pas exclusivement de la volonté de ce dernier mais surtout des opportunités que l'environnement socio-économique offre. Le rôle de l'État et des institutions en général est crucial dans le soutien de cette stratégie.

Enfin, nous aimerions souligner l'importance de la concertation dans les stratégies de réduction de la vulnérabilité. Par concertation nous entendons la mise en place de cadres d'échange et de communication entre différents acteurs. Cela peut impliquer également la création d'organisations qui regroupent des individus vulnérables afin que leur pouvoir de négociation soit accru vis-à-vis d'autres acteurs, comme les pouvoirs publics, et qu'ils aient voix au chapitre dans le processus décisionnel. Les cadres de concertation, lorsqu'ils laissent effectivement place à la négociation, peuvent conduire à des actions concrètes qui répondent aux besoins réels vécus par les individus vulnérables. En outre, ils réduisent la vulnérabilité par l'apaisement des différends entre groupes sociaux. C'est ce que démontre Bonnet (2014) par ses recherches sur les politiques publiques de sécurisation de la mobilité pastorale au Sahel visant la réduction de la vulnérabilité des ménages ruraux. L'auteur dénote la résilience accrue des systèmes pastoraux à la suite de la mise en place d'organisations autonomes regroupant cadres intellectuels et pasteurs. Ce système a fait que les revendications communautaires et ethniques ont progressivement laissé place à une vision communale de l'aménagement du territoire, grâce à laquelle la mobilité pastorale a été facilitée tout en respectant les exigences des populations sédentaires.

Ci-après, nous chercherons à comprendre si certains facteurs de réduction de la vulnérabilité repérés par la littérature sont impulsés par l'activité des laiteries à l'égard des ménages

d'éleveurs. Plus exactement, nous analyserons si les formes de fidélisation et de soutien que les laiteries mettent en place – intentionnellement ou non – vis-à-vis de leurs fournisseurs contribuent à accroître les capacités de ces derniers et de ce fait à réduire leur vulnérabilité.

### 5.2. *Les effets des moyens de gouvernance adoptés par les laiteries sur les producteurs sénégalais*

Ci-dessus, nous avons vu qu'il existe une différence entre les capacités, qui sont impulsées par les biens et services, et les potentialités, qui sont plutôt promues par l'accumulation d'actifs productifs. Si les premières ont un effet sur le bien-être *actuel* et contribuent de ce fait à réduire la pauvreté des individus, les deuxièmes influent sur le bien-être *futur* et sur le niveau de vulnérabilité. Nous ne nous intéressons, ici, qu'aux moyens de gouvernance qui, stimulant éventuellement l'accumulation d'actifs, sont susceptibles de jouer un rôle sur les potentialités des producteurs locaux, d'accroître le champ de leurs « être » possibles et de réduire *in fine* leur vulnérabilité.

La stabilité du revenu que les laiteries assurent aux producteurs contribue positivement à la réduction de leur vulnérabilité. À travers le système d'achat du lait à un prix fixe sur l'année, les producteurs peuvent compter sur un revenu sûr et anticiper leurs recettes et dépenses. Nous avons d'ailleurs vu qu'il s'agit d'une incitation cruciale pour le maintien de la relation d'approvisionnement avec la laiterie (cf. Chapitre II), comme le démontre de manière exemplaire le discours du producteur ci-dessous :

*Intervieweur (S) : « Pourquoi n'allez-vous pas vendre au marché, puisque vous pouvez avoir un prix supérieur là-bas ? »*

*Producteur (P) : « Non, parce que vraiment ce n'est pas trop recommandé, ce n'est pas permanent, parce que les prix du marché ça peut varier quelque fois, si le litre de lait est rare, ça peut aller à 500 ou à 400 francs. Pendant l'hivernage, le lait inonde le marché, en ce moment le prix revient à 200... 250... Et il y a d'autres qui ne parviennent pas à écouler leur lait, sont obligés de ramener ou à verser. Mais dans les unités, avec les éleveurs qui tous les jours livrent le lait ici, il y a des contrats [accords] clairs ! » (entretien 12.4, Volume II).*

On remarque bien ici la différence entre les avantages *actuels* et ceux *futurs* telle qu'elle est perçue par les producteurs, soit le décalage entre capacités et potentialités. En d'autres termes, les producteurs opèrent une distinction nette entre les avantages – voire désavantages – immédiats qui découlent de la relation d'approvisionnement avec les laiteries et les avantages attendus, qui correspondent à la possibilité d'avoir une meilleure emprise sur leur avenir et sur la planification des dépenses. Parmi les fournisseurs de *La Laiterie du Berger*, par exemple, une partie significative déclare que le revenu laitier est aujourd'hui plus faible qu'auparavant, quand le lait était vendu au marché informel – où le prix était à certains moments de l'année le double de celui proposé par la laiterie. Néanmoins, d'après ces mêmes producteurs, l'avantage de la relation avec la laiterie consiste dans le fait que cette dernière fait fonction de « caisse d'épargne » le long du mois, alors qu'auparavant les recettes issues de la vente du lait étaient dépensées très rapidement et souvent pour des raisons futiles.

La possibilité d'épargner une partie des revenus représente, pour les éleveurs, une forme d'« auto-assurance » les préservant de l'endettement. En effet, les événements imprévus, tels qu'une maladie ou une fête familiale, ne constituent plus, pour eux, une occasion de s'endetter ou de décapitaliser afin de faire face aux dépenses. Les producteurs peuvent maintenant mobiliser des sommes d'argent parfois importantes simplement en puisant dans les bénéfices qu'ils réalisent grâce à la vente du lait. C'est ce qu'illustre parfaitement le récit de l'un des transformateurs, lorsqu'il raconte la réaction d'un de ses fournisseurs au moment de son premier paiement :

*« Moi j'ai eu à payer quelqu'un [un fournisseur de lait], quand je lui ai donné l'argent, il me dit 'mais tout ça c'est pour moi ?' – c'était la première fois qu'il livrait dans des unités, pendant l'hivernage. Il me dit 'moi je n'ai jamais pu acheter un sac de riz, si ce n'est [grâce à] la vente d'un animal ou à partir d'un prêt. Mais sinon, si j'ai besoin d'un sac de riz, [d'habitude] c'est un animal que je vends. Une ordonnance [médicale], quand elle arrive aussi, c'est le boucher. Je vais chez mon boucher, je dis... 'j'ai un cas d'ordonnance ici, j'ai un animal que je veux vendre, tu peux me donner une avance ?' » (entretien 14.1, Volume II).*

Ce système d'épargne encourage également l'émergence de comportements responsables chez les producteurs. Ces derniers saisissent de mieux en mieux l'importance de cumuler les recettes

issues de la vente du lait pour pouvoir effectuer des investissements dans des actifs productifs ou, à la limite, rembourser le crédit demandé à ce propos. Attardons-nous sur cet extrait de l'entretien de l'un des transformateurs, qui met bien en évidence cette attitude chez les fournisseurs :

*« Les gens [les fournisseurs] préfèrent laisser jusqu'à la fin du mois [leurs recettes] et puis récupérer l'argent [en fin de mois]. Par exemple en saison sèche, les producteurs de lait sont obligés de faire de la stabulation [...]. Cette période par exemple, quand ils vont acheter des intrants, ils sont obligés de rembourser. S'ils prennent un crédit, il faut qu'ils stockent de l'argent pour rembourser. C'est surtout pour ça que beaucoup préfèrent laisser leur argent ici » (entretien 16.1, Volume II).*

Le récit du producteur ci-dessous est aussi exemplaire de l'émergence de comportements orientés vers l'investissement en actifs productifs – voire en aliment de bétail – et d'une attitude moins *risk-averse* :

*« Nous sommes même en train de mettre en place un fonds. Le fonds là, chaque litre [de lait vendu] on prend [garde à la laiterie] 25 francs [sur 300] pendant l'hivernage, on va commencer ce mois de juillet. [...] À la fin du mois, quand on fait le bilan, on a tant de litres vendus, donc autant de fois 25 francs. [...] Parce qu'on a besoin d'aliment, [...] quand nous on a de l'aliment, on nourrit nos vaches, on a du lait » (entretien 12.3, Volume II).*

Un autre moyen de gouvernance qui contribue de façon importante à la réduction de la vulnérabilité des producteurs est l'octroi de crédit – qu'il soit finalisé à l'achat d'aliment de bétail ou à d'autres dépenses. Il s'agit d'un crédit particulièrement adapté au monde rural et au cycle des activités agricoles, puisqu'il est facile et rapide à obtenir, comme l'explique le producteur ci-dessous à propos du contrat d'approvisionnement entre laiteries et fournisseurs :

*« La laiterie nous prête de l'argent. Par exemple, comme le mois du Ramadan s'approche, avant la fin du mois, ça peut coïncider avec le début du mois, [...] tu as déjà décaissé ton argent, c'est terminé, donc le mois de Ramadan est arrivé, tu n'as plus rien à acheter, tu peux lui dire [au transformateur] 'ah moi je n'ai pas de... je veux que tu me prêtes 5 000 ou 10 000, je vais aller payer du*

*sucre pour le mois du Ramadan'. S'il en a, il peut te prêter ! Ou bien à l'arrivée de la Korité [Aïd el-Fitr] ou de la Tabaski [Aïd El Kebir], quand tu n'en as pas [d'argent], tu le [le transformateur] sollicites, il peut te prêter. Il y a des cas... quand ton enfant est malade ou bien si toi-même tu es malade, tu le soulignes, il peut te prêter » (entretien 12.4, Volume II).*

Ce crédit est adapté au monde rural aussi parce que son remboursement dépend des capacités productives de l'éleveur. Il est en effet étalé sur une durée qui tient compte des possibilités de remboursement du producteur. Le crédit octroyé pour l'approvisionnement en aliment de bétail est central dans la réduction de la vulnérabilité, permettant aux éleveurs d'améliorer l'état de santé des animaux en saison sèche et réduisant le phénomène de décapitalisation des troupeaux – grâce, d'une part, au revenu complémentaire issu de la vente du lait, d'autre part à la diminution du taux de mortalité chez les animaux.

La formation mise en place par les laiteries vis-à-vis de leurs fournisseurs représente un autre moyen de réduction de la vulnérabilité de ces derniers, notamment grâce à l'investissement dans leur capital humain et à l'amélioration de leurs compétences. On retrouve souvent cet aspect dans le cadre des pratiques d'hygiène liées à la production et à la conservation du lait, pratiques au cours desquelles les fournisseurs des laiteries sont désormais expérimentés, comme l'illustrent de façon exemplaire les extraits d'entretien ci-dessous, issus des récits de deux transformateurs :

*« Au début, tout au début, on faisait tout sur place [le nettoyage des bidons]. Tu amènes ton bidon. [...] Je te dis : 'voilà du savon, voilà de l'eau de javel, voilà de l'eau. Lave le bidon sous mes yeux. Si c'est propre, je te mets de l'eau de javel. Demain, tu rinces, tu chauffes de l'eau, ainsi de suite, avant de mettre... Sinon, le lait va se gâter [...]'. [...] Petit à petit ils ont tous compris ! Maintenant ce n'est que parfois qu'on rejette le lait » (entretien 14.1, Volume II).*

*« Il arrive que par exemple, si le lait vient, qu'on teste et qu'il n'est pas bien, il a des problèmes. Maintenant, au retour il [le fournisseur] va cerner, parce que s'il a deux bidons, un bidon a des problèmes, l'autre n'a pas de problèmes. Le bidon qui a des problèmes il sait que c'est Samba, Ibou et Paté. Demain, il*

*emmènera trois bidons séparés. Pour vérifier. Un. Deuxièmement, on leur a appris maintenant, sur place là-bas, s'il retourne [au village], il va dire 'votre groupe là, il y a quelqu'un qui a des problèmes', [...] en général on trouve, [...] 'effectivement moi telle vache là, quand je trais j'ai constaté ceci, cela [des mammites]'. Troisièmement, maintenant on leur a appris à chauffer, le test à chaud. S'il y a des problèmes, eux tous, ils traient, ils chauffent et on peut regarder. Si le lait caille, immédiatement, ce lait ne peut pas supporter la pasteurisation » (entretien 14.1, Volume II).*

L'amélioration des compétences des producteurs contribue considérablement à leur professionnalisation et à la diversification des débouchés. Or, comme nous l'avons vu plus haut, la diversification des sources de revenu constitue un moyen fondamental de réduction de la vulnérabilité, parce qu'elle élargit le champ des potentialités des individus, leur offrant davantage d'outils pour faire face aux événements imprévus.

Les producteurs bénéficient, à travers leur relation d'approvisionnement avec une laiterie, d'avantages en termes de professionnalisation, non seulement directement grâce aux moyens de gouvernance mis en œuvre, mais aussi indirectement grâce au simple fait de faire partie d'une filière formellement organisée. Concernant les avantages « directs », le suivi zootechnique que les laiteries mettent parfois en place contribue à l'évolution des éleveurs vers la professionnalisation en tant que « producteurs laitiers ». Cet effet de professionnalisation est amplifié, en outre, par la proximité des éleveurs, qui stimule la diffusion des améliorations techniques par imitation. Pour ce qui concerne les avantages « indirects », la participation des éleveurs à une filière bien structurée les rend éligibles à l'appui institutionnel qui est prodigué par l'État ou par les organisations de développement. Cela est valable pour la région de Kolda, où les producteurs sont ciblés par des activités de formation et d'échange qui peuvent même les amener à voyager à l'étranger, comme l'explique l'un des producteurs :

*« Il y a la fédération [de la filière – CINAFIL] qui invite les éleveurs à aller en visite dans des pays de l'Ouest, comme par exemple en France. Parce qu'il y a un lien entre [les éleveurs] de France et les éleveurs de la fédération de Kolda. Ils viennent nous rendre visite, et nous aussi ils nous invitent à leur rendre visite. Je suis une fois allé là-bas. À Bourgueil. [...] Ils avaient invité au moins... plus de six personnes. Ils continuent jusqu'à présent, peut-être cette année*

*aussi il y aura un éleveur, soit deux éleveurs qui vont aller rendre visite »  
(entretien 12.4, Volume II).*

Un autre moyen de gouvernance réduisant la vulnérabilité des producteurs consiste en l'organisation de cadres d'échange et de concertation entre laiterie et fournisseurs. Au sein de ces enceintes, les producteurs ont la possibilité de faire entendre leur voix et d'introduire des revendications. Le prix d'achat du lait cru, par exemple, est toujours négocié par les parties et établi par consensus. Cette négociation peut avoir lieu dans le cadre de la relation entre une seule laiterie et ses fournisseurs (c'est le cas de *La Laiterie du Berger* et de *Kirène*) ou au sein d'une enceinte plus vaste incluant plusieurs laiteries et l'ensemble des producteurs, comme dans le cas du CINAFIL de la région de Kolda. Ces cadres de concertation réduisent la vulnérabilité des producteurs parce qu'ils leur assurent un certain pouvoir de négociation. Cela signifie que, lorsque les éleveurs feront face à de nouvelles contraintes, ils ne seront pas « enchaînés » par des clauses contractuelles anachroniques et désavantageuses, mais auront la possibilité de modifier les termes de leur contrat avec la laiterie. C'est ce qu'on a pu observer, par exemple, lors des phases d'inflation qui causent l'alourdissement des charges pesant sur le producteur et qui mènent ce dernier à revendiquer auprès de son acheteur la hausse du prix du lait. Ce phénomène est bien illustré par le discours du producteur ci-dessous :

*« Le prix du lait, ce n'est pas l'unité qui le décide, c'est l'ensemble, les éleveurs et le propriétaire de l'unité qui discutent le prix du litre. Au temps c'était à 200 [francs], au début c'est à 175. Vraiment petit à petit... au fur et à mesure [que le prix de] la graine de coton monte au niveau de l'usine, nous aussi nous sommes obligés [de faire que] le prix du litre augmente. C'est pour cela que le prix du litre est arrivé aujourd'hui à 300 francs. [...] Tout le monde est d'accord ! » (entretien 12.4, Volume II).*

Dans cet extrait, on peut également entrevoir un sujet qui ressort constamment du discours des acteurs interviewés : les cadres d'échange promeuvent la concertation, apaisent les différends et dissipent les mécontentements. Or, cela représente un puissant moyen de réduction de la vulnérabilité de tout un territoire par l'atténuation des tensions entre groupes sociaux.

Lorsque les producteurs se réunissent en organisations – sous l'impulsion de l'activité des laiteries ou de la filière à laquelle ils appartiennent, leur pouvoir de négociation en devient

amplifié vis-à-vis d'autres acteurs et leur permet d'élargir le champ de leurs potentialités. En effet, les organisations de producteurs ont plus d'autorité que les individus pour avancer des revendications et obtenir des réponses effectives. Par exemple, dans la région de Kolda, les OP jouissent de facilités pour avoir accès au crédit octroyé par les banques en vue d'acheter de grandes quantités d'aliment de bétail. En outre, ces organisations représentent un interlocuteur privilégié des institutions, qui les appuient en termes financiers et de formation. Ce phénomène est parfaitement illustré par un extrait de l'entretien effectué auprès d'un producteur :

*Intervieweur : « Pourquoi [vous les producteurs, vous vous êtes réunis dans] une organisation ? »*

*Producteur : « Une organisation vraiment... c'est ça qui nous aide vraiment à... nous unir. Et lutter vraiment contre de vrais problèmes pour qu'on puisse trouver une solution... qu'on soit autonome quoi. Parce qu'il y a des bailleurs, des projets qui viennent, qui interviennent nous aider, au niveau sanitaire... au niveau des intrants... et des formations, donc ils ne peuvent pas vraiment convoquer des gens, individuellement, pour les former. Donc on a préféré nous organiser en groupements, pour qu'on puisse vraiment s'aider à améliorer notre travail davantage » (entretien 12.4, Volume II).*

Il est important de souligner un autre aspect qui contribue à la réduction de la vulnérabilité des producteurs : la plus grande attention portée, par les transformateurs et les consommateurs, à l'origine locale du lait rend les producteurs locaux plus compétitifs vis-à-vis des importations de lait en poudre. L'intérêt que les laiteries ont au fur et à mesure montré à l'égard de la production locale a servi à valoriser cette dernière ainsi que le statut des éleveurs, qui en sont bien conscients :

*« C'est avec les filières, avec les laiteries qu'on peut faire avancer la filière lait, ce n'est pas avec le marché parallèle, le marché parallèle ne fait pas l'affaire de la filière lait, pour nous. En tant que professionnels » (entretien 16.3, Volume II).*

*« Tous ceux qui ont fait de la production laitière un métier, ils n'acceptent pas de vendre à n'importe qui. On préfère, nous on souhaite vendre aux laiteries, parce que c'est avec les laiteries qu'on peut valoriser le lait. C'est à partir des*

*laiteries qu'on arrive à valoriser le lait. Tant qu'on ne travaille pas avec les laiteries, on ne peut pas valoriser le lait comme on le souhaite. C'est avec les laiteries qu'on est arrivé à vendre le lait à 300 francs. Auparavant, au moment où il n'y avait pas de laiteries au niveau de Kolda, le litre de lait coûtait 75 ou 50 francs. [...] C'est avec les laiteries que le lait a eu une valeur » (entretien 16.3, Volume II).*

Le supplément de valeur d'usage que le lait local a acquis – et est toujours en cours d'acquérir – élargit la gamme des débouchés possibles pour les ménages d'éleveurs. C'est ce dont témoigne le discours du producteur ci-dessous qui est représentatif de la plupart des producteurs étudiés :

*« Il faut savoir une chose, nous, la production laitière, c'est une affaire de métier, on l'a prise comme un métier, parce que nous on n'a pas d'émigrés ici dans le village, c'est à cause de la filière lait là, qui a fait que les jeunes ne se sont pas aventurés. C'est à cause de la filière lait et de l'agriculture, qui ont fait que les jeunes n'ont pas quitté le village pour aller vers les centres urbains. [...] Le village n'a pas de salariés [émigrés] pour le moment, toute la force du village, toutes les forces qui sont pour le village, c'est la filière lait, et c'est l'agriculture » (entretien 16.3, Volume II).*

On voit bien ici que la production laitière, ensemble avec l'agriculture, sont des alternatives à l'émigration, qui peut être considérée comme une forme de paupérisation et décapitalisation des ménages ruraux.

Nous aimerions enfin porter à l'attention du lecteur un aspect négatif de l'activité des laiteries dont nous avons eu un aperçu lors des recherches de terrain, mais que nous n'avons pas pu creuser car s'éloignant du sujet de cette thèse. L'installation des laiteries – qui a en quelque sorte bouleversé des pratiques anciennes de production et commercialisation du lait au sein de la société sénégalaise – semble avoir eu des répercussions également sur les équilibres de genre au sein des ménages. Par exemple, dans la zone sylvopastorale (Nord du Sénégal), ce sont généralement les femmes qui se chargent de la traite et de la commercialisation du lait, qui a lieu surtout lors des marchés hebdomadaires (*loumas*). Les recettes issues de la vente sont dépensées à une fréquence quotidienne pour couvrir les charges de consommation courante (cf.

section 2.3 en page 45, Chapitre I). Les femmes disposent ainsi d'un budget, quoique faible, qu'elles peuvent mobiliser indépendamment du chef du ménage.

Tableau 18 – Effets des moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries transformant du lait local sur les producteurs locaux

Moyens de gouvernance mise en place par les laiteries	Effets sur les producteurs locaux
<b>Sélection des fournisseurs sur la base de leur emplacement (local)</b>	<p>La relation d'approvisionnement avec les laiteries, prévoyant un approvisionnement constant et le paiement en fin de mois, offre aux producteurs locaux un revenu sûr et stable tout au long de l'année, leur permettant de prévoir les bénéfices et planifier les dépenses.</p> <p>En outre, la plus grande attention portée à l'origine locale du lait rend les producteurs locaux plus compétitifs vis-à-vis des importations de lait en poudre et élargit la gamme de leurs débouchés.</p> <p>Néanmoins, l'activité des laiteries peut également avoir un impact négatif sur les éleveurs – deux constats supportent cette affirmation. Premièrement, le prix auquel les laiteries achètent le lait cru est, pour la plupart de l'année, inférieur à celui auquel les producteurs le vendraient au marché informel. Cela se traduit, notamment à certains moments de l'année, par des recettes plus faibles pour les éleveurs. Deuxièmement, l'intérêt porté sur le lait a eu, dans certaines zones, des répercussions sur les équilibres de genre au sein des ménages, privant de fait les femmes d'une source de revenu.</p>
<b>Suivi technique auprès des exploitations</b>	<p>Les compétences des producteurs dans les techniques d'élevage sont accrues grâce aux conseils de transformateurs et techniciens. Les éleveurs évoluent vers une plus grande professionnalisation en tant que producteurs laitiers.</p>
<b>Fourniture à crédit d'aliment de bétail</b>	<p>Les producteurs peuvent pratiquer, en saison sèche, des formes de stabulation grâce à l'aliment de bétail, palliant les pâturages insuffisants et limitant le taux de mortalité des animaux. En outre, la complémentation alimentaire permet de maintenir constante la production laitière et le revenu qui en découle.</p>
<b>Prêts divers</b>	<p>Les prêts que les laiteries octroient aux producteurs en cas d'urgences leur permettent de ne pas s'endetter auprès d'institutions de micro-finance ou de parents et amis, ni décapitaliser leurs exploitations.</p>
<b>Réunions avec les producteurs</b>	<p>Au sein des cadres de confrontation avec les transformateurs, les producteurs expriment leurs exigences et problèmes, afin de trouver des solutions concertées.</p>
<b>Appui à la formation d'organisations de producteurs (OP)</b>	<p>La mise en place d'organisations confère aux producteurs un plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis des autres acteurs de la chaîne de valeur (laiteries, État, ONG) et facilite la circulation d'information et d'innovations.</p>

L'installation de *La Laiterie du Berger* au début des années 2000 – voire le système de paiement sur base mensuelle – a suscité un plus grand intérêt pour le lait parmi les hommes, qui ont pris conscience de la somme qu'il est possible d'atteindre lorsque les recettes sont cumulées tout au long du mois. On a ainsi assisté à la tendance, de la part du chef de ménage, à prendre le relais dans la commercialisation du lait pour pouvoir bénéficier des recettes.

## **6. Conclusion du Chapitre V – La collecte du lait local n'est pas un moyen de réduction des coûts de transaction**

Ce chapitre nous a fourni l'occasion d'introduire des concepts clés de l'ECT et du fondement théorique de cette thèse. Nous avons décrit les transactions qui ont lieu entre laiteries et fournisseurs de lait à l'aide des attributs proposés par O. E. Williamson et par la théorie de la gouvernance des CGV. Il en ressort que les transactions portant sur le lait en poudre se caractérisent par une faible spécificité des actifs, notamment parce que la stratégie de qualité des laiteries n'est pas liée à un lait spécifique. Un niveau élevé d'incertitude découle surtout des prix, qui peuvent varier largement et rapidement sur le marché international, mais aussi de la qualité, qui représente un danger potentiel pour la réputation des laiteries auprès des consommateurs. Malgré cela, il s'agit de transactions peu complexes, se caractérisant par une offre abondante et constante, une information disponible et facilement compréhensible et des fournisseurs aux compétences élevées. Les transactions qui portent sur le lait local se distinguent par le haut degré de complémentarité entre l'actif « matière première » et les stratégies de qualité, le lait local étant un produit fort spécifique. Les variations annuelles et pluriannuelles de l'offre en lait, ainsi que les difficultés de prévoir et anticiper le comportement des institutions et des fournisseurs, engendrent un certain niveau d'incertitude pour les laiteries. La variabilité saisonnière de l'offre rend les transactions extrêmement complexes, mais est en partie contrebalancée par les compétences élevées que transformateurs et fournisseurs détiennent dans le domaine laitier.

À la lumière de l'analyse des attributs des transactions, nous avons ensuite mis en parallèle les moyens de gouvernance adoptés par les transformateurs et les caractéristiques de qualité signalées. Nous en avons déduit que chaque moyen de gouvernance contribue à réduire certains coûts de transaction et à en augmenter d'autres – ces coûts de transaction provenant des

attributs des transactions – de façon à ce que leur somme soit inférieure à celle qu'on obtiendrait si le moyen de gouvernance en question n'était pas mis en œuvre. Par exemple, les contrôles sur la qualité du lait, si d'une part ils augmentent les coûts de contrôle, d'autre part ils réduisent drastiquement les pertes potentielles qu'engendrerait la mise sur le marché de produits de qualité dégradée. La sélection des fournisseurs sur la base des prix accroît les coûts *ex ante* (surtout ceux liés à la recherche), mais réduit, parfois même drastiquement, les coûts d'achat de la matière première. Ce dernier moyen de gouvernance a acquis une importance primordiale lors de la période de hausse des prix du lait en poudre (2008-2013), notamment au cours de l'année 2013. La recherche de prix plus avantageux a mené non seulement à la sélection des fournisseurs, mais aussi à celle des types de lait. Les laiteries ont progressivement abandonné l'utilisation de lait entier pour s'approvisionner en lait réengraissé en matière végétale. La substitution a été graduelle et surtout dissimulée par les transformateurs, qui craignaient d'être accusés de mettre sur le marché des produits de moindre qualité. Lors de nos recherches de terrain, il a été difficile de collecter des informations à ce propos. Nous avons tout de même pu constater que, si lors de la première phase de recherches (en 2013) la plupart des gérants des laiteries déclaraient ne s'approvisionner qu'en lait entier, l'année d'après (en 2014) la version de plusieurs d'entre eux avait changé et l'utilisation de lait réengraissé avait cessé d'être un tabou.

Concernant l'effet positif des moyens de gouvernance en termes de réduction des coûts de transaction, nous avons pu observer, grâce à l'analyse des données effectuée dans ce chapitre, l'existence de deux exceptions. La première exception est représentée par le contrat de franchise avec une multinationale laitière – moyen de gouvernance qui a un effet amplificateur sur les coûts de transaction. S'il est vrai qu'il limite certains coûts, grâce notamment aux compétences et à la réputation du partenaire en amont, il est aussi vrai qu'il « bloque » le prix d'achat du lait, en niant à la laiterie la possibilité d'avoir accès à des prix plus avantageux lorsque l'opportunité se présente. Il retient également la laiterie d'utiliser, le cas échéant, des types de lait moins chers, comme le lait réengraissé en matière végétale, en vue de réduire les coûts de production (v. *supra*). L'adoption de ce moyen de gouvernance s'explique par les bénéfices économiques découlant de l'utilisation d'une marque qui a déjà fait ses preuves et est particulièrement appréciée par les consommateurs.

La deuxième exception, encore plus flagrante, concerne l'approvisionnement auprès de producteurs locaux. Il s'agit en effet d'un moyen de gouvernance provoquant une augmentation importante des coûts, qui n'est pas compensée par la réduction d'autres coûts. Même les laiteries de la région de Kolda – où la collecte du lait local est facilitée par rapport à celles de Dakar grâce à la proximité aux zones de production – privilégient l'approvisionnement en lait en poudre lorsqu'elles en ont la possibilité, puisque beaucoup plus commode. Deux facteurs expliquent le choix des laiteries de mettre en œuvre ce moyen de gouvernance. Premièrement, les bénéfices en termes d'image et réputation sont considérables. Ils ont rapport à l'augmentation des ventes et/ou du prix des produits finis, mais également à l'appui institutionnel dont les laiteries bénéficient sur la base de l'origine locale de la matière première exploitée. Deuxièmement, la décision de s'approvisionner auprès de producteurs locaux peut être motivée par une réelle ambition, chez le transformateur, d'impulser une dynamique de développement. Nous avons pu saisir cette aspiration dans le discours et le comportement de la plupart des transformateurs adonnés à la collecte du lait local. Par ailleurs, cette caractéristique réduit les coûts liés à l'effort d'entreprendre une telle initiative, puisque une solide motivation rend l'activité moins pénible.

D'un point de vue théorique, dans ce chapitre nous nous sommes trouvée face à un phénomène qui, dans un premier temps, nous a paru infirmer l'hypothèse d'alignement discriminatoire formulée par O. Williamson – c'est-à-dire la coexistence de deux acteurs qui, malgré des transactions identiques, adoptent des moyens de gouvernance différents. Néanmoins, nous nous sommes rendue compte que ce comportement ne remet pas en cause l'hypothèse à la base de l'ECT, au contraire il la confirme lorsqu'on tient compte des caractéristiques des acteurs ayant une influence sur les coûts de transaction.

L'analyse des données de terrain nous a également démontré que les moyens de gouvernance adoptés par les laiteries dans le cadre de l'approvisionnement en lait local contribuent à la réduction de la vulnérabilité des producteurs locaux. En effet, grâce à leur relation économique avec les laiteries, les producteurs profitent d'une stabilité de revenu qu'ils n'auraient pas autrement. Ils ont la possibilité d'épargner les recettes issues de la vente du lait et de constituer ainsi un fond qui fait fonction d'auto-assurance et qui peut être mobilisé en cas de choc (maladie, fêtes familiales). En outre, l'amélioration de leurs compétences dans le domaine de la

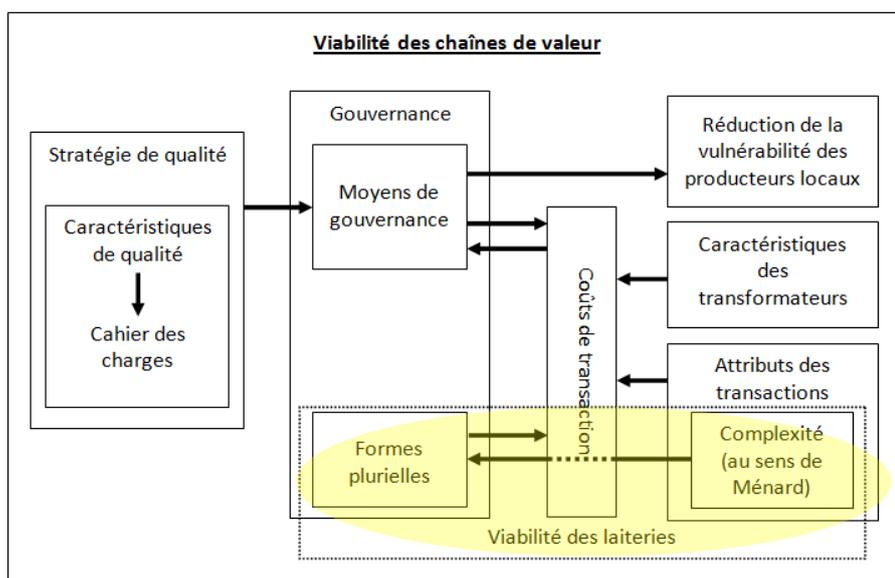
production laitière, via l'utilisation d'aliment de bétail et le suivi assuré par transformateurs et techniciens, permet une meilleure exploitation du potentiel laitier des troupeaux, ainsi que la maîtrise des fluctuations saisonnières et de chocs climatiques éventuels. Le crédit octroyé par les laiteries évite que les producteurs n'adoptent de comportements qui causent la décapitalisation de leurs exploitations, comme la vente d'animaux en situation d'urgence. Enfin, les cadres de concertation réunissant transformateurs et producteurs donnent à ces derniers un réel pouvoir de négociation – d'autant plus s'ils sont réunis en organisations – auquel ils peuvent avoir recours pour exprimer leurs exigences et introduire des revendications.

Ainsi, malgré des répercussions négatives – notamment concernant la réduction des revenus à certains moments de l'année et l'exclusion des femmes du commerce du lait – les éleveurs qui entrent en relation avec les laiteries n'abandonnent généralement pas ce débouché pour recommencer à écouler leur production sur le marché informel. La relation avec les laiteries leur permet de se doter de moyens solides pour faire face aux imprévus, notamment à l'aléa climatique. En période de sécheresse, ils peuvent compter non seulement sur un revenu stable et alternatif à la vente du bétail, mais aussi sur des compétences et notions accrues qui leur permettent d'envisager et de mettre en œuvre des stratégies adaptatives efficaces. En outre, leur pouvoir de négociation et d'influence sur le processus décisionnel (par exemple dans le cadre institutionnel et de gestion du territoire) est renforcé, d'une part, par l'intérêt porté sur la production locale par les institutions, les entrepreneurs et les consommateurs, d'autre part par la meilleure coordination (grâce notamment à la constitution d'OP) facilitant l'échange d'informations et l'innovation. Dans le chapitre suivant, nous verrons si ces aspects ont un impact sur la viabilité des systèmes et, plus exactement, sur leur viabilité sociale. Nous aurons d'ailleurs l'opportunité d'approfondir ce sujet dans les Conclusions générales à propos de la viabilité des chaînes de valeur étudiées.



## Chapitre VI – Assurer la viabilité des laiteries par la gouvernance

---





Dans le chapitre précédent, nous avons eu un aperçu de la complémentarité entre plusieurs moyens de gouvernance, lorsqu'il est apparu clairement que la collecte du lait local doit être associée à des mécanismes d'incitation pour pouvoir maîtriser les coûts de transaction. Cela nous mène à nous interroger sur des questions liées à la stratégie d'approvisionnement des laiteries considérée dans sa globalité. L'adoption d'un seul moyen de gouvernance – ou un mauvais assemblage de plusieurs moyens – pourrait ne pas être une solution viable pour les laiteries. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous chercherons à comprendre *quels sont les modes de gouvernance*<sup>63</sup> *qui assurent la viabilité de ces mêmes laiteries*. Il s'agit d'un enjeu crucial pour la viabilité des chaînes laitières industrielles, dont le développement doit pouvoir s'inscrire dans la continuité.

Pour étudier la viabilité des laiteries, nous définirons tout d'abord les notions sur lesquels sera basée l'analyse. Seront notamment développées en détail la typologie de la gouvernance créée par l'ECT et celle introduite par la théorie de la gouvernance des CGV, en soulignant les atouts et limites des différents modes. Entre les deux typologies, nous en privilégierons une pour la construction d'une typologie *ad hoc* nous permettant de rendre compte des spécificités du terrain. Nous caractériserons ainsi les modes de gouvernance observés dans les études de cas et les décrirons selon leurs composantes principales et les caractéristiques qualitatives qu'ils permettent d'obtenir.

Dans le Chapitre II, nous avons souligné un comportement adopté par la quasi-totalité des laiteries, à savoir l'exploitation simultanée de plusieurs fournisseurs de matière première selon des mécanismes contractuels différents. Par exemple, dans le cadre de l'approvisionnement en lait en poudre, les laiteries peuvent exploiter plusieurs sources en même temps, ayant un fournisseur principal et d'autres secondaires sollicités occasionnellement. En ce qui concerne l'approvisionnement en lait local, les laiteries – lorsqu'elles en ont la possibilité – signent des contrats formels avec des fermes intensives, tout en entretenant des accords oraux avec les éleveurs extensifs/semi-intensifs. Dans ce chapitre, nous nous interrogerons sur les raisons à l'origine d'un tel comportement, en faisant appel à un récent développement de l'ECT qui s'intéresse aux « formes plurielles » de gouvernance. Cette théorie, qui naît dans l'objectif de dépasser le désintérêt de l'ECT pour la coexistence de plusieurs modes de gouvernance, a été

---

<sup>63</sup> Rappelons que par « mode de gouvernance » nous entendons la combinaison de plusieurs moyens de gouvernance (cf. section 1 en page 208, Chapitre V).

développée très récemment par C. Ménard. À travers notre étude, nous nous proposons de contribuer à sa vérification empirique, en testant son applicabilité sur le terrain. Nous chercherons notamment à vérifier si, comme postulé par la théorie, c'est la complexité des transactions qui prédit, plus que d'autres facteurs, l'émergence de formes plurielles de gouvernance.

Dans ce chapitre, en évaluant les stratégies d'approvisionnement des laiteries en termes de viabilité (concept que a été défini dans la section 2 du Chapitre II en page 155), nous prendrons position par rapport à la controverse portant sur l'utilisation du lait en poudre par les unités de transformation laitière. Plus exactement, nous offrirons des pistes de réflexion, d'une part sur la place que le lait local peut occuper dans le processus d'industrialisation ayant lieu au sein du secteur laitier sénégalais, d'autre part sur l'impact – actuel et potentiel – des importations de lait en poudre sur la production locale.

## **1. Le choix des modes de gouvernance**

À présent, nous allons analyser la viabilité économique des laiteries selon les modes de gouvernance adoptés au sein des transactions avec les fournisseurs. Pour ce faire, nous avons d'abord besoin d'approfondir le concept de gouvernance et, notamment, la distinction entre plusieurs modes de gouvernance qui a été opérée par la littérature portant sur l'ECT et sur la théorie de la gouvernance des CGV. Nous serons par la suite en mesure de proposer une typologie de la gouvernance qui sera appliquée à l'analyse des étude de cas.

### *1.1. Les modes de gouvernance repérés par l'ECT*

La question à partir de laquelle a été développée l'ECT est la « *make-or-buy decision* », c'est-à-dire le choix que l'organisation économique a entre deux formes de gouvernance : 'faire' et 'faire faire' (Williamson, 1975). L'intégration verticale était considérée auparavant comme une anomalie (cf. Chapitre III), résultant des défaillances du marché. L'ECT se propose de montrer que l'intégration est plutôt un choix stratégique (Williamson, 1971) qui peut dépendre : des attributs des transactions (Joskow, 1988 ; Williamson, 1991a ; b) ; des caractéristiques du produit échangé, telles que la complexité (Bajari et Tadelis, 2001), les conditions de production ou la

rareté (Delgado, 1999) ; de l'environnement institutionnel (Dyer, 1996 ; Delgado, 1999) ; et/ou des caractéristiques des agents (Traversac et al., 2011).

L'intégration verticale (ou *hiérarchie* ou *firme*) est ainsi un des modes de gouvernance possibles. Tadelis et Williamson distinguent les modes de gouvernance sur la base de deux attributs : (i) l'intensité de l'incitation, qui se mesure par « the extent to which a technologically separable stage of economic activity appropriates its net profits » (Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013 p. 165) ; et (ii) le contrôle administratif, qui a rapport à « the autonomy of a stage in both operating and investment respects as well as on procedural controls [routines, accounting procedures] » (Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013 p. 165).

Le marché exploite un mode de coordination basé sur les prix (Brousseau, 1989). Les agents sont récompensés sur la base de leurs résultats, ils ont par conséquent de fortes incitations à maximiser leur effort (en vue par exemple de réduire les coûts de production). Cette forme de récompense encourage néanmoins l'*opportunisme* des agents, qui sont tentés d'augmenter les prix ou de réduire la qualité afin d'obtenir de plus importants bénéfices (Hennart, 1993). Le marché présente l'avantage de faciliter l'adaptation entendue comme « autonomie » (Williamson, 1991a), c'est-à-dire la capacité des agents de répondre et de s'adapter de manière autonome aux changements des prix. Parmi les attributs des transactions, le facteur principal favorisant l'adoption de ce mode de gouvernance est la faible spécificité des actifs (Williamson, 1991b). La faible fréquence des transactions et l'incertitude jouent également un rôle important (Barjolle et Chappuis, 2000).

La hiérarchie se base sur le pouvoir en tant que mode de coordination (Brousseau, 1989). Le comportement des individus est contraint par le contrôle exercé par la firme. Les individus ne sont pas payés en fonction de leurs résultats, mais pour suivre les directives. Ils ont ainsi de fortes incitations à minimiser l'effort (*shirking*) mais non pas à frauder (*cheating*), recevant un salaire fixe (Hennart, 1993). Le mode de gouvernance intégré présente de grandes possibilités d'adaptation entendue comme « coopération » (Williamson, 1991a), à savoir la capacité de répondre et s'adapter à des changements qui ne relèvent pas des prix, grâce à des investissements et réalignements coordonnés (*id.*). Toutefois, ce mode de gouvernance augmente de manière importante les coûts bureaucratiques (*id.*). Le facteur principal expliquant

l'intégration verticale est la forte spécificité des actifs (Williamson, 1991b ; Delgado, 1999 ; Barjolle et Chappuis, 2000), qui accroît le risque de comportement opportuniste de la part des agents et d'expropriation des retours sur les investissements (*hold-up* – Klein, 1998 p. 467 ; Ménard, 2003b p. 51). Certains types d'incertitude, portant par exemple sur la qualité du produit échangé (Barjolle et Chappuis, 2000), favorisent également l'adoption du mode de gouvernance hiérarchique. La firme est ici considérée comme une « structure génératrice de pouvoir » (Brousseau, 1989 p. 132) qui permet de contraindre le comportement des agents. Le pouvoir fait fonction de mécanisme de réduction des coûts de transaction, notamment des coûts de contrôle et d'incitation. Par exemple, le pouvoir que l'employeur d'une firme exerce sur l'employé évite à l'employeur de devoir expliquer et justifier les raisons de chaque ordre transmis (Brousseau, 1989 p. 133).

Entre les deux modes de gouvernance « marché » et « hiérarchie », il existe un ensemble d'arrangements contractuels considérés « hybrides » (Sauvée, 2013). Les formes hybrides sont « tous les arrangements organisationnels conduisant à une coordination significative entre des unités qui demeurent juridiquement autonomes et qui gardent des droits de propriété distincts » (Ménard, 2003b p. 46). Les agents mettent en commun des ressources sans fusionner leurs droits de propriété, et se coordonnent sur la base de facteurs autres que les prix (*ibid.*). Il existe plusieurs formes hybrides, auxquelles la littérature fait référence par des expressions différentes (Williamson, 1991b ; Hennart, 1993 ; Parkhe, 1993 ; Gulati, 1995 ; Klein, 1998 ; Ménard, 2003 ; Ménard et Raynaud, 2010 ; Lafontaine et Slade, in Gibbons et Roberts, 2013, Ménard, in Gibbons et Roberts, 2013 ; Royer et al., 2016) : contrats de long terme (*long-term contracts*), franchises (*franchising*), sous-traitances (*outsourcing*), parcs de fournisseurs (*supplier parks*), alliances stratégiques (*strategic alliances*), systèmes de chaîne d'approvisionnement (*supply chain system*), partenariats (*partnerships*), coopératives (*cooperatives*), accords de propriété partielle (*partial ownership agreements*), marques collectives (*collective marks*), alliances (*alliances*), contrats sur les prix (*pricing contracts*), contrats d'actions (*share contracts*), conseils de commercialisation (*marketing boards*).

Les formes hybrides apparaissent lorsque les agents jugent le marché comme impropre à gérer les transactions, mais estiment en même temps que l'intégration compromettrait la flexibilité et réduirait les incitations (Ménard, 2003b p. 48). Les formes hybrides sont appropriées à gérer des

transactions présentant un niveau intermédiaire de spécificité des actifs, se révélant dans ce cas-là particulièrement efficaces dans la réduction des coûts de transaction (Williamson, 1991b p. 82). En effet, d'une part elles préservent l'*autonomie* des parties, offrant ainsi de fortes incitations à maintenir bas les coûts de production et stimulant l'adaptation faces à des contingences telles que fluctuations des prix, variations de l'offre ou de la demande, etc. D'autre part, les formes hybrides se basent sur la *dépendance bilatérale* et des *contrats de long terme*, qui sont soutenus par des sauvegardes contractuelles supplémentaires et un appareil administratif (divulcation d'informations, système de résolution des conflits – Tadelis et Williamson, in Gibbons et Roberts, 2013).

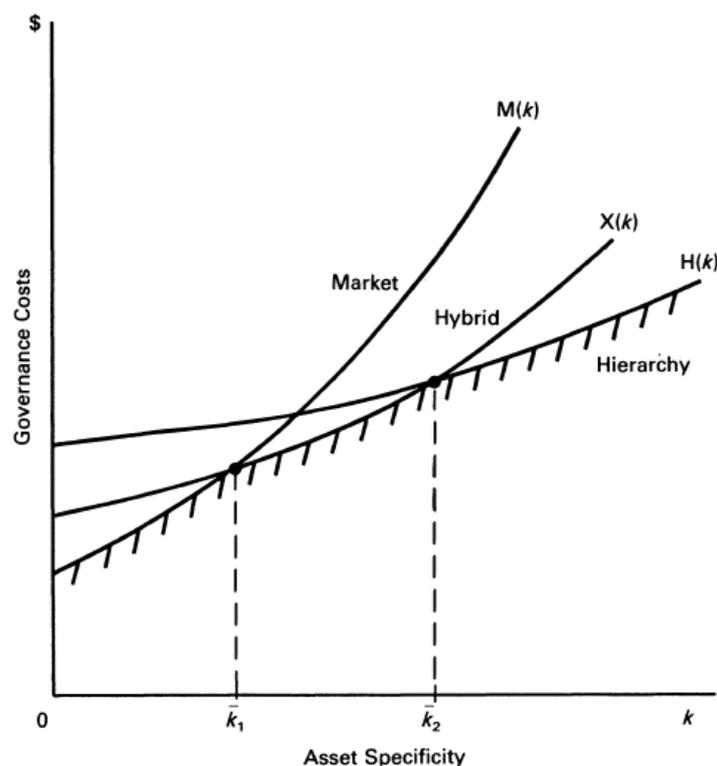
Malgré la forte hétérogénéité des formes hybrides, il est possible de repérer certaines caractéristiques communes (Ménard, 2003b). Premièrement, ce mode de gouvernance s'inscrit dans la durée. Même dans le cas de contrats de court terme (lorsque par exemple l'environnement est très incertain – Lafontaine et Slade, in Gibbons et Roberts, 2013), les formes hybrides font référence à des « relations contractuelles durables » (Ménard, 2003b p. 48), dans le cadre desquelles le renouvellement des contrats est une pratique très commune. Deuxièmement, il s'agit de contrats relationnels où l'identité des parties est importante. Cet aspect relationnel permet de réduire les coûts de transaction, par exemple à travers le partage d'information, la confiance en tant que sauvegarde auto-coercitive et des investissements spécifiques (Dyer, 1997). Troisièmement, les contrats des formes hybrides se caractérisent par un degré élevé d'incomplétude, laissant une marge de manœuvre pour la flexibilité et la négociation (Ménard, 2003b p. 48). Cela est vrai surtout lorsqu'il n'existe pas d'institutions formelles ou lorsque la coercition par un tiers est trop coûteuse. Des mécanismes de redétermination et renégociation deviennent fondamentaux (Lafontaine et Slade, in Gibbons et Roberts, 2013).

Un type particulier de forme hybride est représenté par les « contrats à incitation relationnelle » (Gibbon et Roberts, in Gibbons et Roberts, 2013), sur la base desquels les performances des agents ne peuvent pas être vérifiées par des tiers. Il s'agit de contrats auto-coercitifs, auxquels les parties adhèrent pour leur même intérêt à des termes partagés. L'incitation peut aussi ne résider que dans le partage de valeurs, dans la culture de l'organisation et/ou dans le simple fait de travailler ensemble et se surveiller mutuellement (*peer effect*). Dans ce cas, les incitations

explicites (par exemple des primes monétaires sur la performance) peuvent être contreproductives, ce qui fait que les contrats formels et ceux relationnels sont substitués dans l'apport des incitations plutôt que complémentaires (*id.*).

La Figure 27 compare les trois modes de gouvernance (marché, hiérarchie et formes hybrides) sur la base des coûts de transaction comme fonction de la spécificité des actifs (Williamson, 1991a p. 284). Pour un faible degré de spécificité des actifs ( $k < k_1$ ), le marché présente des coûts de transaction inférieurs. Pour un degré moyen de spécificité des actifs ( $k_1 < k < k_2$ ), les formes hybrides sont les plus efficaces dans l'objectif de réduire les coûts de transaction. Enfin, lorsque les actifs sont fort spécifiques ( $k > k_2$ ), l'intégration verticale est la forme la plus appropriée à gérer les transactions. Les courbes peuvent se déplacer à droite ou à gauche suite à des changements de l'environnement, comme l'introduction de nouveaux dispositifs institutionnels.

Figure 27 – Les modes de gouvernance en comparaison sur la base des coûts de transaction comme fonction de la spécificité des actifs



Source : Williamson, 1991a p. 284

Les formes hybrides seraient, d'après Williamson (*id.* p. 291), le mode de gouvernance le plus vulnérable face aux perturbations de l'environnement, puisque l'adaptation demande le consentement des parties. Néanmoins, des études empiriques mettent en évidence l'efficacité de ce mode de gouvernance dans des situations d'incertitude. Royer et al. (2016) montrent que les conseils de commercialisation réduisent la variabilité de la qualité des produits finis, la variabilité des prix et le risque d'opportunisme de la part de l'aval de la chaîne, grâce à un pouvoir de négociation accru. Delgado (1999) constate l'efficacité des formes hybrides lorsque le produit échangé est périssable et/ou rare. Selon Barjolles et Chappuis (2000), les contrats bilatéraux entre producteurs de lait et fromagers permettent de faire face à l'incertitude sur la qualité et le prix du lait. D'après Brousseau et Codron (1998), les deux modes de gouvernance marchande et hybride sont complémentaires plutôt que substituables. Si la forme marchande permet de gérer l'incertitude sur le volume de la production, en facilitant les ajustements imposés par les facteurs exogènes et permettant de profiter de meilleurs prix d'achat, la forme hybride présente l'avantage de gérer l'incertitude sur la qualité du produit, en assurant la régularité et la diversité de la production à travers des investissements spécifiques.

### 1.2. La typologie introduite par la théorie de la gouvernance des CGV

La typologie de la gouvernance définie par O. Williamson a fait l'objet de plusieurs critiques qui ont mené à construire une typologie plus vaste. Parmi ces critiques, il convient de mentionner celle de la sociologie économique, d'après laquelle la forme hybride *williamsonnienne* n'est pas une forme intermédiaire entre les formes marchande et hiérarchique, mais plutôt une structure de gouvernance distincte, qui se rapproche du concept de « réseau relationnel » (Granovetter, 1985). Ce dernier posséderait une structure de gouvernance basée sur la confiance entre acteurs, pouvant limiter les risques de comportement opportuniste (Bair, 2010).

Parallèlement, Gereffi et Korzeniewicz (1994) développent une typologie des chaînes de commodité globales (cf. section 2.1 en page 87, Chapitre II) qui se décline en deux types. La première forme est celle des chaînes pilotées par les producteurs (*producer-driven chains*), qui se caractérisent par la présence de grandes entreprises au maillon de la production, à haute intensité de capital et possédant d'importantes compétences relatives aux techniques et procédés. Ces entreprises exercent un fort pouvoir d'influence sur les partenaires économiques, par exemple à travers les cahiers des charges, les mécanismes de contrôle et les relations

interpersonnelles, et ont souvent tendance à intégrer les autres maillons de la chaîne en aval. C'est le cas des industries du domaine de l'automobile, aéronautique, informatique, etc. La deuxième forme est celle des chaînes pilotées par les acheteurs (*buyer-driven chains*). Les acheteurs sont dotés d'un important pouvoir de marché et d'une forte image de marque. Il s'agit d'une forme de gouvernance qui apparaît notamment lorsque les produits sont relativement standardisés et leur production est relativement intensive en travail, comme dans le cas des chaînes de la grande distribution ou du secteur de l'habillement. Cette typologie des GCC a été critiquée comme étant trop étroite et abstraite, ne permettant pas de prendre en compte la réalité. D'autres études ont en effet révélé l'existence d'autres structures de gouvernance, comme celle des chaînes « bipolaires » (deux acteurs pilotes au niveau de deux différents maillons), des chaînes pilotées par la technologie et des chaînes pilotées par internet (Bair, 2010).

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'initiative du groupe de Bellagio (cf. Chapitre II), dont l'enjeu était de mettre ensemble les différentes contributions sur la gouvernance et d'aller au-delà des structures repérées par la littérature. Deux autres formes de gouvernance ont ainsi été identifiées : la chaîne « captive », qui voit des firmes leaders contrôler leurs fournisseurs dans l'objectif d'éviter les comportements opportunistes ; et la chaîne « modulaire », où acheteurs et fournisseurs, ayant d'importantes compétences tacites, réduisent les problèmes liés à la spécificité des actifs en échangeant des informations en forme codifiée, à travers par exemple des spécifications ouvertes (Sturgeon, 2008). La théorie de la gouvernance des CGV, qui est développée à cette occasion-là, est en « *dialogue* » (Bair, 2010 p. 115) avec l'ECT, attribuant un poids important aux coûts de transaction en tant que facteur déterminant les modalités de coordination des chaînes globales.

Cette nouvelle théorie construit une typologie de la gouvernance en cinq types de chaîne de valeur, qu'on pourrait idéalement situer sur un continuum entre une situation de marché, où le degré de coordination est faible, et une situation hiérarchique, qui se caractérise par une forte intégration verticale (Gereffi et al. 2005). Les cinq types de chaîne de valeur sont les suivants :

- 1) Chaîne *marchande* : les relations entre acteurs ont une très courte durée (*spot interactions*) et se basent principalement sur les prix et les quantités des produits échangés ;

- 2) Chaîne *modulaire* : les fournisseurs sont capables d'internaliser certaines informations tacites sur les exigences des acheteurs, qui influencent ainsi en partie la production ;
- 3) Chaîne *relationnelle* : fournisseurs et acheteurs sont mutuellement dépendants à cause de la complexité de l'interaction et/ou de l'environnement. Cette dépendance est régie par la confiance, la réputation, la proximité physique et socio-économique, des liens familiaux et culturels, etc. L'échange de connaissances et informations atteint un niveau élevé ;
- 4) Chaîne *captive* : l'aptitude à codifier les informations est élevée, aussi bien que la complexité du produit, mais les compétences des fournisseurs sont faibles. En découle un niveau élevé de monitoring et contrôle par les acheteurs, dont les fournisseurs sont dépendants ;
- 5) Chaîne *hiérarchique* : plusieurs maillons de la filière sont intégrés dans une seule firme, au sein de laquelle l'information circule aisément.

Il ne s'agit pas de cinq structures de gouvernance concrètes, mais plutôt d'idéaux-types. En effet, les auteurs reconnaissent l'impossibilité de décoder le caractère d'une chaîne entière seulement à partir des caractéristiques de certaines transactions qui y ont lieu. Une chaîne contient des milliers de transactions individuelles qui varient selon le temps et les caractéristiques des intrants utilisés. Elle peut ainsi compter de nombreuses formes de gouvernance en même temps (Sturgeon, 2008 p. 17). Comme précisé plus haut (cf. Conclusion du Chapitre IV en page 201), dans le cadre de cette thèse, nous n'entendons pas analyser et caractériser la gouvernance des chaînes de valeur laitières, mais plutôt celle qui est adoptée au sein des transactions entre laiteries et fournisseurs.

## **2. Les modes de gouvernance adoptés au sein des transactions entre laiteries et producteurs au Sénégal : proposition d'une typologie**

Contrairement à d'autres études intéressées à la gestion de la qualité (Raynaud et al., 2005a ; b), dans la construction de notre propre typologie de la gouvernance, nous nous inspirons de la typologie de Gereffi et al. (2005), qui prend en compte des aspects liés aux relations contractuelles, à la dépendance bilatérale ou multilatérale et aux attributs des produits et des transactions – plutôt que de celle d'O. E. Williamson (1996), qui ne considère que les aspects

contractuels (Raynaud et al., 2005a p. 64). La première typologie nous paraît plus appropriée pour analyser nos études de cas pour deux ordres de raisons. Premièrement, les relations de pouvoir et de dépendance sont cruciales dans la caractérisation des transactions étudiées, comme dans le cas de petites laiteries sénégalaises en relation économique avec des fournisseurs internationaux ou dans celui de petits producteurs locaux approvisionnant une laiterie de dimensions importantes. Deuxièmement, les attributs des produits nous permettent d'expliquer de nombreuses différences entre la chaîne de valeur du lait local et celle du lait en poudre, différences découlant par exemple de la périssabilité du produit ou de sa rareté.

Ainsi, à partir des moyens de gouvernance que nous avons pu observer lors des recherches de terrain, nous avons construit une typologie de la gouvernance *ad hoc* qui se compose de cinq modes<sup>64</sup>. Chaque type de gouvernance permet de gérer certaines des caractéristiques de qualité affichées par les laiteries (pour une synthèse, cf. Tableau 19 en page 285).

#### *Mode marchand contrôlé*

Les transformateurs adoptant ce mode de gouvernance se basent essentiellement sur les prix pour le choix des fournisseurs (de lait en poudre). Une activité – rapide ou approfondie – de prospection concernant les prix du lait est effectuée, à la suite de quoi le fournisseur proposant les prix les plus avantageux est choisi. Cela implique que les relations d'approvisionnement ne se développent pas forcément sur le long terme, puisque les transformateurs changent de fournisseurs fréquemment suivant les variations des prix. Ce comportement a l'objectif de garantir la caractéristique de qualité « accessibilité en termes de prix », permettant de profiter des meilleurs prix d'achat à chaque transaction. Ce faisant, le transformateur a la possibilité de proposer de meilleurs prix aux consommateurs. Néanmoins, le choix du fournisseur ne se fait pas à l'aveuglette : des mécanismes de contrôle de la qualité sont mis en place. D'abord, un tri parmi les marques et types de lait est opéré. Ensuite, des contrôles qualitatifs (analyses de laboratoire, tests de transformation) sont effectués sur le produit avant de démarrer la transformation. Ces mécanismes de contrôle sont dictés par l'incertitude sur la qualité, qui menace l'obtention des propriétés organoleptiques désirées, la constance de la qualité des produits finis et leur sécurité sanitaire. Ce mode de gouvernance peut être adopté par les

---

<sup>64</sup> Nous ne proposons ici qu'une illustration synthétique des modes de gouvernance observés dans les études de cas, qui ont déjà été décrits de manière plus approfondie dans les Chapitres II et V.

transformateurs s'approvisionnant auprès d'exportateurs situés à l'étranger (Europe, Amérique Latine, Nouvelle Zélande, etc.) ou d'importateurs locaux.

#### *Mode contrat relationnel*

Ce mode de gouvernance est adopté au sein de la chaîne du lait local. Transformateurs et fournisseurs entrent en contact les uns avec les autres non pas par le biais des prix, mais sur la base d'autres repères, tels que la confiance, la réputation, les compétences, le respect des standards de qualité, leur proximité physique et socio-économique, etc. Les relations ne se limitent pas à l'espace marchand, mais peuvent déboucher sur des liens personnels. Il peut exister des contrats écrits, mais dans la plupart des cas il s'agit d'accords moraux, selon lesquels les fournisseurs s'engagent à approvisionner les laiteries avec une certaine quantité de lait, à une fréquence déterminée et dans le respect de certaines conditions qualitatives. Les transformateurs mettent en place des mécanismes d'incitation et de contrôle vis-à-vis de leurs fournisseurs : fourniture d'aliment de bétail et d'autres produits, suivi technique des pratiques d'élevage et d'hygiène, analyses sur la qualité du lait, etc. Ces mécanismes représentent des moyens de fidélisation des fournisseurs et sont dictés d'une part par la saisonnalité de l'offre en lait, d'autre part par l'incertitude liée au comportement des producteurs, qui peuvent parfois ne pas respecter leurs engagements en termes d'approvisionnement. En même temps, ces mécanismes représentent la traduction concrète du cahier des charges garantissant la caractéristique de qualité « contribution développement ». En effet, ils permettent aux transformateurs de concourir à la réduction de la vulnérabilité des producteurs locaux, leur proposant un revenu stable le long de l'année et des possibilités d'apprentissage sur les pratiques d'élevage, traite et conservation du lait. En outre, les contrôles qualitatifs garantissent la sécurité sanitaire des produits. Ce mode de gouvernance peut être adopté par les transformateurs s'approvisionnant auprès de fermes laitières intensives ou d'éleveurs extensifs et semi-intensifs.

#### *Mode attractif*

Ce mode de gouvernance est induit par les compétences consolidées des fournisseurs. Il s'agit d'entreprises laitières internationales (*Sodiaal, Arla, Lactalis, Glanbia*, etc.) ou d'importateurs locaux qui, par la réputation attachée à leur nom et/ou à leur marque, exercent un fort pouvoir

d'attractivité vis-à-vis des transformateurs sénégalais. Ces derniers s'approvisionnent auprès d'eux pour avoir des garanties sur la qualité du produit acheté et être sûrs que les produits finis respecteront les caractéristiques désirées : des propriétés organoleptiques déterminées, la constance qualitative et la sécurité sanitaire. Malgré l'incertitude sur la qualité caractérisant ces transactions, les nécessités en termes de contrôle diminuent grâce à la confiance portée au fournisseur. Il n'existe pas de contrats de long terme entre les parties, mais plutôt des accords (écrits ou oraux) de la durée d'une seule transaction qui sont reconduits de nombreuses fois.

#### *Mode franchise*

Comme le précédent, ce mode de gouvernance se caractérise par le fort pouvoir d'attractivité du fournisseur. Néanmoins, dans ce cas-ci, la relation contractuelle s'étend sur une longue période et le degré de coordination entre fournisseur et transformateur est plus poussé. Le contrat établit les droits du transformateur (licence d'utilisation de la marque) et ses contraintes en termes d'approvisionnement, de procédés de transformation et de marketing. À travers ce contrat, le transformateur respecte son cahier des charges qui prévoit l'utilisation et l'entretien d'une marque très réputée. La marque représente également la garantie de la sécurité sanitaire des produits. Ce mode de gouvernance est adopté par un seul transformateur de la chaîne du lait local (*Kirène*), lié par un contrat de franchise à une entreprise laitière française (*Sodiaal*).

#### *Mode firme*

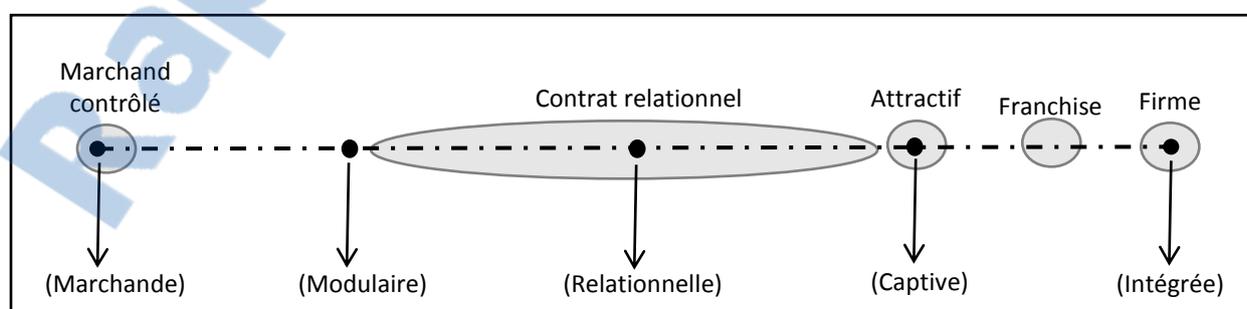
Ce mode de gouvernance n'est adopté que par un seul acteur: une ferme laitière intensive de la région de Dakar (*Past Agri*) ayant créé une unité de transformation qui absorbe le surplus de lait produit. Néanmoins, ce surplus est presque insignifiant et la laiterie transforme principalement du lait en poudre. Cela fait que l'utilisation du lait local n'a presque pas de place dans la stratégie de qualité de la laiterie, mais n'est dictée que par les exigences d'écoulement de l'unité de production. Il s'agit donc d'un mode de gouvernance qui ne découle pas de la stratégie de qualité, c'est pourquoi nous ne nous y intéresserons que marginalement.

Tableau 19 – Modes de gouvernance, décrits par leurs moyens de gouvernance et par les caractéristiques de qualité qu'ils permettent de gérer

Modes de gouvernance	Moyens de gouvernance	Caractéristiques de qualité garanties
<b>Marchand contrôlé</b>	Sélection des fournisseurs sur la base des prix	▪ Accessibilité en termes de prix
	Sélection des marques de lait	▪ Propriétés organoleptiques
	Contrôles qualitatifs	▪ Qualité constante ▪ Sécurité sanitaire
<b>Contrat relationnel</b>	Sélection des fournisseurs sur la base de leur emplacement (local)	▪ Identité locale ▪ Contribution au développement
	Suivi technique auprès des exploitations	▪ Lien à des questions de développement
	Fourniture à crédit d'aliment de bétail	
	Prêts divers	
	Réunions avec les producteurs	
	Appui à la formation d'organisations de producteurs (OP)	
	Contrôles qualitatifs	▪ Sécurité sanitaire
<b>Attractif</b>	Sélection des fournisseurs sur la base de leur réputation	▪ Sécurité sanitaire
	Sélection des marques de lait	▪ Propriétés organoleptiques ▪ Qualité constante
<b>Franchise</b>	Franchise avec un fournisseur international très connu	▪ Image symbolique de la marque ▪ Sécurité sanitaire
<b>Intégré</b>	(Firme intégrée)	

Les modes de gouvernance que nous avons identifiés peuvent être représentés sur le continuum de la gouvernance imaginé par Gereffi et al. (2005 – Figure 28) et décrits par les variables de la théorie de la Gouvernance des GVC (Tableau 20).

Figure 28 – Les modes de gouvernance situés sur le continuum de Gereffi et al. (2005)



Les points noirs sont les types de gouvernance repérés par Gereffi et al. (2005), qui servent de repère pour situer les modes que nous avons construits (représentés par les cercles gris).

Tableau 20 – Description des modes de gouvernance selon les variables de Gereffi et al. (2005)

Modes de gouvernance	Complexité des transactions	Codifiabilité de l'information	Compétences des fournisseurs	Degré de coordination explicite	Degré d'asymétrie de pouvoir
<b>Marchand contrôlé</b>	–	+	+/-	–	–
<b>Contrat relationnel</b>	+	=	+/-	+	=
<b>Attractif</b>	+	+	+	–	+
<b>Franchise</b>	+	+	+	+	+
<b>Intégré</b>	+	+	+	+	+

+ : Degré fort ; – : degré faible ; = : degré moyen ; +/- : degré variable selon les cas

Or, le même mode de gouvernance peut différer de manière importante dans ses modalités concrètes selon qu'il est adopté vis-à-vis d'un mode de fournisseur plutôt que d'un autre. Par exemple, un même mode de gouvernance peut subir des variations si les transformateurs s'approvisionnent auprès de fournisseurs situés à l'étranger plutôt que d'autres qui se trouvent à proximité d'eux : l'aspect relationnel s'affaiblit, les moyens de communication changent et de plus grandes capacités des transformateurs sont supposées soutenir la transaction. C'est pourquoi nous avons distingué les fournisseurs en quatre catégories – exportateurs résidant à l'étranger, importateurs résidant au Sénégal, fermes laitières intensives et éleveurs extensifs/semi-intensifs – et croisé ces catégories avec les cinq modes de gouvernance. Parmi les 20 combinaisons possibles (cf. Tableau 21), n'ont été retenues que celles effectivement observées sur le terrain, qui correspondent à huit sous-modes de gouvernance :

- 1) Sous-mode *marchand contrôlé vis-à-vis d'exportateurs étrangers* : l'aspect « humain » des relations marchandes est extrêmement faible, du moment que les partenaires n'ont des échanges que par le biais de moyens de communications impersonnels (téléphone, internet) ;
- 2) Sous-mode *marchand contrôlé vis-à-vis d'importateurs locaux* : contrairement au sous-mode précédent, ici les parties à la transaction ont une identité plus définie du fait de leur proximité, qui permet les échanges en face-à-face ;
- 3) Sous-mode *contrat relationnel vis-à-vis de fermes laitières* : malgré l'aspect relationnel de ce sous-mode de gouvernance, les partenaires sont liés par des contrats écrits ;
- 4) Sous-mode *contrat relationnel vis-à-vis d'éleveurs* : les contrats sont oraux du moment que les fournisseurs ne sont pas des entreprises mais des personnes physiques, dont le niveau d'alphabétisation formelle est d'ailleurs très bas et souvent nul ;

- 5) Sous-mode *attractif vis-à-vis d'exportateurs étrangers* : la distance séparant les parties à la transaction ne soutient pas l'émergence de relations personnelles ;
- 6) Sous-mode *attractif vis-à-vis d'importateurs locaux* : le pouvoir d'attractivité exercé par les fournisseurs découle non seulement de leur nom et des marques de lait proposées, mais également des relations personnelles les liant aux gérants des laiteries ;
- 7) Sous-mode *franchise* (cf. mode de gouvernance « franchise ») ;
- 8) Sous-mode *intégré* (cf. mode de gouvernance « intégré »).

Tableau 21 – Sous-modes de gouvernance obtenus par le croisement entre modes de gouvernance et catégories de fournisseur

Modes de gouvernance	Catégories de fournisseurs			
	Lait en poudre		Lait local	
	Exportateurs étrangers	Importateurs locaux	Fermes laitières intensives	Éleveurs extensifs et semi-intensifs
<b>Marchand contrôlé</b>	<i>La Laiterie Dakaroise, Les Mamelles Jaboot, La Laiterie du Berger</i>	<i>Past Agri, Fédandé, Kosam Naï Fuladu, Jam jam</i>	-	-
<b>Contrat relationnel</b>	-	-	<i>Kirène, La Laiterie du Berger</i>	<i>Kirène, Fédandé, La Laiterie du Berger, Kosam Naï Fuladu, Jam jam, Bilaamé Pull Debbo, Le Berger</i>
<b>Attractif</b>	<i>La Laiterie Dakaroise, Les Mamelles Jaboot</i>	<i>Past Agri, Fédandé, La Laiterie du Berger, Kosam Naï Fuladu, Jam jam</i>	-	-
<b>Franchise</b>	<i>Kirène</i>	-	-	-
<b>Intégré</b>	-	-	<i>Past Agri</i>	-

Dans les cases sont reportés les noms des transformateurs adoptant le sous-mode de gouvernance correspondant.

Comme on peut remarquer dans le Tableau 21, les différents sous-modes de gouvernance ne sont pas exclusifs et une même laiterie peut en adopter plusieurs simultanément. Dans ce qui suit, nous verrons si ce phénomène a été abordé par la littérature scientifique et s'il mène à remettre en question le postulat de la « *make-or-buy decision* », sur lequel repose l'ECT.

### 3. La remise en cause de la « *make-or-buy decision* » : l'inclusion des formes plurielles de gouvernance

Une limite importante de l'ECT découle de l'impossibilité de concevoir et expliquer, par les outils théoriques, un phénomène empirique très répandu et observé aussi dans nos études de cas : la coexistence de plusieurs modes d'approvisionnement (ou écoulement) mis en œuvre par la même firme. Il est en effet très fréquent qu'une firme produise en interne et en même temps achète à l'extérieur le même bien (Parmigiani, 2007), ou qu'elle distribue ses produits elle-même tout en gardant un distributeur externe. Ce comportement contraste avec les prédictions de l'ECT, selon laquelle la firme opère un choix entre produire et acheter (*make-or-buy decision*) sur la base de la spécificité de ses actifs. O. Williamson admet la coexistence, au sein de la même firme, de plusieurs modes de gouvernance. Néanmoins, ce phénomène serait, d'après l'auteur, justifié par les différences en termes de technologie entre la production interne et l'approvisionnement à l'extérieur (Williamson, 1985 p. 96). En outre, il ne s'agirait que d'un comportement transitoire (Williamson, 1975). Cela fait que la gouvernance « plurielle » est considérée comme une anomalie par l'ECT et est par conséquent souvent exclue des tests empiriques ou, à la limite, catégorisée comme une forme hybride (Mols et al., 2014 pp. 7–8).

Or, de nombreuses études ont montré que la gouvernance plurielle n'est pas une anomalie dans l'éventail des formes d'organisation du secteur économique ; au contraire elle serait une pratique fort courante. Au Sénégal, la plupart des laiteries adoptent plusieurs modes de gouvernance en même temps, pouvant par exemple s'approvisionner à la fois auprès d'importateurs locaux avec lesquels ils sont en relation d'amitié et auprès d'exportateurs internationaux qu'ils ne sollicitent qu'occasionnellement. La littérature fait référence à cette pratique par plusieurs expressions (Bigio Schnaider, 2015 p. 3) : intégration effilée, double distribution, approvisionnements simultanés, approvisionnement pluriel, voies de distribution hybrides, multiples voies de distribution, systèmes hybrides de commercialisation, intégration partielle, combinaisons contractuelles, formes plurielles – c'est cette dernière expression que nous allons utiliser dans le cadre de cette thèse, ayant l'acception la plus vaste. Pour pouvoir étudier les formes plurielles, il est nécessaire d'élargir le focus analytique : si l'ECT ne s'intéresse normalement qu'aux transactions individuelles, il faut maintenant analyser le faisceau des transactions de la firme dans son entièreté (Bradach et Eccles, 1989).

L'intérêt des chercheurs pour les formes plurielles s'accroît à partir des années 1990, bien que de premières contributions apparaissent déjà avant. Parmi les pionniers des formes plurielles, Monteverde et Teece (1982), grâce à une étude économétrique sur la corrélation entre coûts de transaction et intégration, observent que les firmes intégrant le maillon en amont peuvent garder un ensemble de fournisseurs extérieurs. Les auteurs n'approfondissent toutefois pas ce phénomène, en s'intéressant surtout à l'explication de l'intégration. Bradach et Eccles (1989) sont les premiers à utiliser l'expression « formes plurielles », lorsque ils s'aperçoivent que les organisations économiques peuvent mettre en œuvre plusieurs modes de gouvernance simultanément, comme dans le cas de firmes qui écoulent leurs produits par des unités de propriété et en même temps par des unités franchisées.

La littérature sur les formes plurielles se concentre sur les raisons de l'émergence d'un tel phénomène, qui contraste avec les prédictions de l'ECT. L'enjeu consiste à comprendre pourquoi une firme qui trouve avantageux d'intégrer un certain type de transactions choisit-elle de se coordonner avec des partenaires extérieurs dans le cadre du même type de transactions (Ménard, 2013 p. 124). Les explications que les chercheurs fournissent sont nombreuses et se rapportent aux objectifs poursuivis par les acteurs économiques (Carrer et al., 2014 p. 645 ; da Silveira et al., 2015 p. 5) : la minimisation des coûts de transaction ; l'exploitation des synergies potentielles entre différents modes de gouvernance ; l'amélioration de la planification et du contrôle des activités de production, approvisionnement et écoulement ; la réduction de l'asymétrie d'information vis-à-vis des fournisseurs à travers un contrôle plus efficace ; une plus grande flexibilité face à l'incertitude, à la complexité des transactions et aux variations de la demande et de l'offre. Toutes ces explications font référence soit à la théorie de l'agence, étant centrées sur les problèmes de contrôle et d'incitation, soit à l'ECT et à l'alignement entre modes de gouvernance et attributs des transactions (Ménard, 2013 p. 127).

Un critère sur la base duquel on peut distinguer les explications de la recherche face à ce phénomène est l'horizon temporel attribué aux formes plurielles. Selon certains auteurs, les formes plurielles seraient transitoires et tôt ou tard un mode de gouvernance prévaudrait sur l'autre. Zylbersztajn et Nogueira (2002), par exemple, estiment que la pluralité des arrangements découle de déséquilibres temporaires dus à l'évolution de l'environnement institutionnel, des

attributs des transactions et des compétences et routines des acteurs. Selon d'autres auteurs, les formes plurielles représenteraient un mode de gouvernance stable, dicté par les synergies et complémentarités existant entre différents mécanismes de coordination (Bradach et Eccles, 1989 ; Brousseau et Codron, 1998 ; Parmigiani, 2007 ; Ménard, 2013). Parmi ces auteurs, il convient de mentionner Puranam et al. (2013), qui construisent un modèle permettant d'établir la combinaison optimale d'approvisionnement interne et externe, sur la base des complémentarités et contraintes des deux modes de gouvernance.

Partant du constat que les explications fournies par la recherche à propos de l'émergence des formes plurielles se basent, chacune, sur des hypothèses *ad hoc* formulées pour des études de cas particulières, Ménard (2013) cherche à construire un cadre théorique permettant d'intégrer et d'harmoniser toutes les contributions de la littérature à ce sujet. Il définit les formes plurielles comme « those organizational arrangements in which, for a class of transactions dealing with the same activity and within the same institutional and competitive environment, a party uses simultaneously different modes of governance or relies simultaneously on substantially different types of contracts » (*id.* p. 125). Son modèle tente d'expliquer pourquoi et selon quelles conditions les acteurs décident d'adopter plusieurs modes de gouvernance en même temps, malgré le fait que les transactions auxquelles ils font face présentent des attributs identiques. D'après l'auteur, les déterminants d'un tel comportement sont trois : 1) l'*ambiguïté* autour des bénéfices potentiels découlant de la propriété ou non propriété de certains actifs cruciaux ; 2) la *complexité* résultant de l'incertitude à propos du suivi approprié de la transaction ; 3) le comportement *stratégique* visant à obtenir des bénéfices malgré des problèmes de contrôle sur les autres parties de la transaction.

Selon le modèle de C. Ménard, parmi les trois déterminants des formes plurielles, c'est la complexité des transactions qui occupe une place prédominante. Deux explications sont possibles, l'une liée aux nécessités de contrôle, l'autre aux questions d'apprentissage. Selon la première explication (*contrôle*), les acteurs mettent en place des formes plurielles afin de faire face à des aspects de la transaction qui résultent très complexes à cause du type d'investissement requis ou de l'incertitude autour de la transaction. Cela peut concerner à la fois l'amont de la chaîne (problèmes d'approvisionnement relativement à la quantité ou à la qualité) et l'aval (incertitude créée par la concurrence au maillon de la distribution ou par la diversité des

segments de marché à cibler). Selon la deuxième explication (*apprentissage*), les acteurs adoptent des formes plurielles de gouvernance en vue de laisser une plus grande marge de manœuvre au processus d'apprentissage, par exemple relativement au comportement des partenaires, aux alternatives technologiques, ou aux risques contractuels caractérisant les différentes options de gouvernance (*id.* p. 135). En présence de transactions très complexes, « the risk to adopt only one governance form could be very high, increasing the transaction costs and generating inefficiency to the companies » (da Silveira et al., 2015 p. 6)

Bien que très récent, le modèle de C. Ménard reçoit déjà une certaine vérification par la littérature empirique (Ménard et al., 2014). Bigio Schnaider (2015) l'applique à l'étude des formes plurielles mises en œuvre par des entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire brésilien. L'auteure interprète la variable « complexité » de C. Ménard comme la combinaison entre le niveau d'incertitude concernant une transaction donnée et le degré de spécificité des actifs. Plus précisément, elle s'intéresse, d'une part, à l'incertitude technologique (variété et volatilité technologique), de marché (volatilité de la demande et de l'offre) et d'évaluation de la performance (coûts de mesure et de contrôle), d'autre part à la spécificité des actifs, notamment ceux humains et temporels. Bigio Schnaider conclut ainsi que la combinaison de la spécificité des actifs et d'une incertitude significative permet de pronostiquer l'émergence de formes plurielles. Ces dernières réduisent en effet les risques liés à la spécificité des actifs, lorsque remplacer les parties à la transaction devient difficile et mettre en place des mesures de sauvegarde est complexe et coûteux. Les formes plurielles permettent d'exploiter les synergies entre différents modes de gouvernance, ce qui explique leur adoption par les acteurs malgré des coûts de transaction accrus.

Carrer et al. (2014) confirment également les postulats du modèle de C. Ménard, grâce à une étude sur les transactions entre les transformateurs de viande bovine et les éleveurs de bétail au Brésil. Ici l'adoption de formes plurielles par les transformateurs s'explique par deux exigences. Premièrement, ce mode de gouvernance réduit le risque découlant de la complexité des transactions. Cette complexité est le résultat de l'incertitude sur la qualité et la quantité de la matière première et des difficultés de planifier et contrôler l'approvisionnement, dans un contexte institutionnel imprévisible. Deuxièmement, les transformateurs de viande mettent en œuvre des formes plurielles dans une optique stratégique, en vue notamment de desservir

plusieurs canaux de commercialisation. Une importante contribution des auteurs consiste justement à avoir introduit dans le modèle la prise en compte de la différenciation de produit, contestant l'hypothèse de l'homogénéité des produits (*id.* p. 658). De ce fait, la pluralité des modes de gouvernance, loin d'être le résultat d'un déséquilibre, assurerait des « équilibres multiples » (*ibid.*) dans le cadre de la diversité des canaux de commercialisation.

Toujours dans le sous-secteur de la viande bovine au Brésil, da Silveira et al. (2015) analysent les transactions entre abattoirs et éleveurs. Les auteurs vérifient et confirment les hypothèses de C. Ménard à propos du rôle d'ambiguïté, complexité et stratégie sur l'institution de formes plurielles. Les trois variables sont mesurées à l'aide de plusieurs *proxies* (*id.* p. 7). L'ambiguïté est évaluée à partir du nombre de fournisseurs de bétail, de l'occurrence de violation des accords, du niveau de prévisibilité de l'offre et de la demande et, enfin, des questions liées à la mesure de la qualité. Ces aspects, expliquent les auteurs, créent de l'incertitude à propos de la structure de gouvernance optimale pour une transaction déterminée. La complexité est mesurée par les questions associées à l'existence de différentes façons de produire la matière première, au changement technologique concernant les procédés de production des intrants agricoles, aux étapes critiques du procédé de production et à la variabilité de la qualité des intrants agricoles. Ces questions seraient liées aux problèmes de monitoring au sein des transactions. La stratégie est observée par des *proxies* concernant les caractéristiques des éleveurs, le niveau de concurrence dans le sous-secteur et les décisions d'achat de l'abattoir. D'après les auteurs, c'est la stratégie qui permet d'expliquer, plus que les autres variables, l'adoption de formes plurielles. Ces dernières présenteraient l'avantage de réduire l'asymétrie d'information, d'exploiter les économies d'échelle, d'accroître le pouvoir de négociation des acteurs au sein du marché *spot* et d'assurer une plus grande flexibilité en vue d'approvisionner différents canaux de commercialisation et de faciliter l'apprentissage (*id.* p. 14).

Toutefois, les travaux empiriques construits sur le modèle de C. Ménard se prêtent à des critiques en ce qui concerne l'opérationnalisation des concepts. Si d'une part ils confirment les hypothèses de C. Ménard, d'autre part des incohérences apparaissent dans l'interprétation des variables et dans leur mesure. La complexité des transactions, par exemple, est souvent confondue avec le concept d'incertitude, qui est déjà à la base de l'ECT telle que formulée par O. E. Williamson. Dans le cadre de cette thèse, nous interprétons le concept de complexité de C.

Ménard comme l'articulation de l'incertitude caractérisant les transactions avec les fournisseurs et la variabilité – voire saisonnalité – de la disponibilité en lait. Ces deux attributs peuvent créer des difficultés dans le suivi des transactions (*id.* p. 7). Les formes plurielles sont censées permettre de mieux contrôler ces transactions complexes et de faciliter le processus d'apprentissage des acteurs concernant la meilleure stratégie d'approvisionnement.

#### 4. Les formes plurielles observées dans les études de cas

Dans la plupart des études de cas, on observe que les transformateurs adoptent des formes plurielles de gouvernance (Tableau 22). Cela est vrai dans le cas de l'approvisionnement en lait local ainsi que de celui en lait en poudre. Concernant le premier, les transformateurs s'approvisionnent normalement auprès d'éleveurs extensifs/semi-intensifs – avec la seule exception de la ferme/laiterie *Past Agri* – avec lesquels ils établissent des contrats oraux. Lorsque des fermes intensives sont présentes dans les alentours, ces mêmes transformateurs peuvent également les solliciter. C'est le cas de *La Laiterie du Berger* et de *Kirène*, qui s'approvisionnent auprès des ménages d'éleveurs<sup>65</sup> et aussi auprès des fermes intensives respectivement dans la région de Saint-Louis<sup>66</sup> et dans celle de Dakar. Relativement à l'approvisionnement en lait en poudre, toutes les laiteries adoptent simultanément deux modes de gouvernance – *marchand contrôlé* et *attractif* – vis-à-vis d'exportateurs ou d'importateurs, avec la seule exception de *Kirène* qui est obligée par un contrat de franchise de s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur. On peut également observer que la plupart des laiteries transformant du lait local (6 laiteries sur 8) s'approvisionnent parallèlement en lait en poudre. Nous cherchons ainsi à expliquer les raisons d'un tel comportement – à savoir l'adoption de formes plurielles de gouvernance dans le cadre d'un approvisionnement mixte lait local/lait en poudre – à l'aide des outils théoriques offerts par la théorie de C. Ménard. Nous tenons à souligner le fait que la complémentarité en lait en poudre n'est pas considérée, dans cette thèse, comme une forme plurielle de gouvernance, puisqu'elle ne correspond pas à la définition de formes plurielles en tant qu'arrangements institutionnels prévoyant l'adoption simultanée de plusieurs modes de gouvernance malgré des transactions identiques (Ménard, 2013 p. 125). En effet, lait en poudre et lait local occasionnent des transactions différentes. L'approvisionnement

<sup>65</sup> La collecte de lait auprès d'éleveurs semi-intensifs vient très récemment d'être démarrée par *Kirène* dans la région de Fatick (centre du Sénégal).

<sup>66</sup> *La Laiterie du Berger* s'approvisionne actuellement auprès d'une seule ferme intensive de la région de Saint-Louis, mais a l'intention d'élargir la collecte à d'autres fermes de la zone.

mixte, par conséquent, n'est pas considéré ici comme une forme plurielle de gouvernance, mais plutôt comme l'exploitation simultanée de deux types de matière première.

Tableau 22 – Sous-modes de gouvernance observés dans les études de cas

Laiteries	Sous-modes de gouvernance							
	Lait local			Lait en poudre				
	Contrat relationnel >< éleveurs	Contrat relationnel >< fermes	Firme	Marchand contrôlé >< exportateurs	Marchand contrôlé >< importateurs	Attractif >< exportateurs	Attractif >< importateurs	Franchise
<b>La Laiterie Dakaroise</b>				X		X		
<b>Les Mamelles Jaboot</b>				X		X		
<b>Past Agri Kirène</b>			X		X		X	
<b>La Laiterie du Berger</b>	X	X		X			X	X
<b>Fédandé</b>	X				X		X	
<b>Kosam Naï Fuladu</b>	X				X		X	
<b>Jam jam</b>	X				X		X	
<b>Bilaamé Pull Debbo</b>	X							
<b>Le Berger</b>	X							

Dans le cadre de l'approvisionnement en lait local, les transformateurs font face à de sérieux problèmes liés à la variabilité de l'offre en lait. En effet, le lait local est un produit exposé à une forte volatilité saisonnière et annuelle. Les laiteries peuvent répondre à cette volatilité à travers deux stratégies. D'une part, elles peuvent prévoir deux canaux d'approvisionnement au sein de la chaîne du lait local auprès de deux catégories de fournisseurs : les éleveurs (extensifs ou semi-intensifs) et les fermes (intensives). Cela contribue à l'accroissement et à la stabilisation des quantités d'approvisionnement. C'est ce qu'illustre parfaitement le discours du transformateur ci-dessous, qui, n'ayant pas de fermes intensives à disposition dans ses environs, souhaiterait en créer lui-même pour pallier les défaillances de la production extensive :

*« Moi, mon avenir se trouve sur ça, [...] avoir même un petit groupe de vaches. [...] Je souhaite avoir un troupeau, avoir au moins dix bonnes vaches laitières, pour avoir au moins 150 litres. Le reste, aller chercher ailleurs [chez les*

*éleveurs extensifs]... Déjà ce sera un seuil de rentabilité assuré... [...] pour pouvoir trainer doucement sur 200 litres » (entretien 14.1, Volume II).*

D'autre part, les laiteries peuvent s'approvisionner parallèlement en lait en poudre, notamment en saison sèche. C'est d'ailleurs ce que font 6 laiteries sur 8, les deux restantes étant très strictes dans leur engagement – vis-à-vis des partenaires institutionnels et/ou des consommateurs – à exploiter exclusivement du lait frais. Les extraits d'entretien reportés ci-dessous montrent le lien entre la variabilité saisonnière de la production et l'exigence des transformateurs de compléter leur approvisionnement par du lait en poudre :

*« J'ai été obligé de chercher du lait en poudre, compléter au moins la quantité... [...] En période sèche, à mon niveau c'est uniquement en période sèche. En saison des pluies il n'y a pas de soucis... [...] nous avons vraiment du lait » (entretien 11.1, Volume II).*

*« Si on a pas assez de lait de ferme on peut augmenter la quantité de lait en poudre, d'ailleurs on le fait quand il n'y a pas de lait... » (entretien 8.2, Volume II).*

*« Une laiterie ne peut pas travailler qu'avec du lait local, elle sera toujours obligée de s'approvisionner en lait en poudre, l'offre n'est pas assez abondante » (entretien 2.1, Volume II).*

*« Quand le lait ici à Kolda commence [à manquer]... qu'il n'y en a plus, en ce moment-là je vais voir à Dakar pour parler avec ce grossiste [de lait en poudre] » (entretien 13.2, Volume II).*

*« On ne peut pas fonctionner qu'avec du lait de vache [lait frais]... » (entretien 12.2, Volume II).*

Ces deux stratégies – approvisionnement en lait local par des formes plurielles de gouvernance et complémentation en lait en poudre – ont la finalité de limiter les coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs. En effet, de faibles quantités de matière première empêchent la pleine exploitation des actifs de la laiterie (équipement, personnel, locaux, etc.), faisant monter le coût de revient unitaire des produits finis. L'extrait d'entretien ci-dessous illustre parfaitement ce problème, le transformateur interviewé se plaignant des faibles quantités de lait collectées :

*« Ce n'est pas bon. Une laiterie comme ça, pour qu'on puisse s'en sortir, il faut au moins 200 litres par jour. Sinon... le minimum 150 quoi. Mais sinon vous travaillez à perte hein. Si vous réceptionnez moins de 100 litres, [...] vous ne travaillez que pour que la boutique reste ouverte » (entretien 16.1, Volume II).*

Dans le cadre de l'approvisionnement en lait en poudre, il est important pour les laiteries de s'appuyer sur des formes plurielles de gouvernance à cause de l'incertitude qui caractérise les transactions. On constate en effet que les transformateurs utilisant du lait en poudre gardent, dans la quasi-totalité des cas, un canal d'approvisionnement privilégié auprès d'un ou quelques fournisseurs de confiance et un canal secondaire auprès de fournisseurs sollicités occasionnellement. Le premier canal permet de faire face à l'incertitude liée à la qualité du lait, grâce à la réputation du fournisseur et à la répétition des transactions. Les coûts de contrôle, négociation, adaptation, coercition et les pertes éventuelles sont ainsi réduits. Le second canal représente une réponse à l'incertitude sur les prix et sur la disponibilité de la matière première. Les transformateurs y ont recours lorsque par le canal privilégié ils ne parviennent pas à se procurer la marque de lait désirée, ou quand ils prennent connaissance d'une offre particulièrement avantageuse en termes de prix de la part d'un fournisseur quelconque. On retrouve de manière exemplaire ces deux explications respectivement dans les deux extraits d'entretien suivants :

*« Il y a beaucoup de grossistes ici à Dakar où on pourrait aller. Il y en a avec qui on travaille régulièrement, mais il y en a aussi d'autres chez qui on va de temps en temps pour les urgences, quand on ne trouve pas la marque qu'on achète d'habitude » (entretien 10.2, Volume II).*

*« Je sais que Lactalis [le fournisseur principal] a des prix supérieurs à ceux qu'on trouverait si on cherchait ailleurs, mais la qualité de leur lait est quand même supérieure. Et en tout cas, quand on voit que les prix du lait sur le marché ont baissé, alors que Lactalis ne diminue pas son prix, avant d'effectuer un nouvel achat on se renseigne d'abord sur le marché local pour comprendre si on peut avoir de meilleurs prix » (entretien 1.2, Volume II).*

Le canal secondaire permet ainsi de limiter les coûts d'achat et ceux d'adaptation *in itinere*, puisque le transformateur ne sera pas obligé d'adapter les procédés de transformation à une marque de lait qui ne lui est pas familière.

Tableau 23 – Facteurs à la base de l'adoption des formes plurielles et effet sur les coûts de transaction

	Complexité des transactions (au sens de C. Ménard)	Formes plurielles de gouvernance	Effet sur les coûts de transaction	Avantages pour les laiteries
Lait local	<b>Variabilité de la disponibilité</b>	Contrat relationnel vis-à-vis de fermes intensives et éleveurs (Complémentation en lait en poudre) <sup>67</sup>	↓ coûts d'opportunité liés à l'immobilisation des actifs	Possibilité d'exploiter pleinement les capacités de transformation et de s'assurer un approvisionnement abondant et constant le long de l'année
Lait en poudre	<b>Incertitude sur la qualité</b>	Mode attractif vis-à-vis d'exportateurs étrangers ou d'importateurs locaux	↓ coûts de négociation <i>ex ante</i> et <i>in itinere</i> , de contrôle, d'adaptation <i>in itinere</i> et <i>ex post</i> , de coercition, pertes	Capacité à répondre aux exigences des consommateurs en termes de caractéristiques organoleptiques, constance dans la qualité et sécurité sanitaire
	<b>Incertitude sur les prix et la disponibilité</b>	Mode marchand contrôlé vis-à-vis d'exportateurs étrangers ou d'importateurs locaux	↓ coûts d'achat, d'adaptation <i>in itinere</i>	Maîtrise des coûts de production et capacité à répondre aux exigences des consommateurs en termes de caractéristiques organoleptiques et constance dans la qualité

↓ : réduction

L'analyse des données nous permet enfin d'affirmer que la complexité des transactions – entendue comme l'articulation entre la variabilité de la disponibilité en lait local et l'incertitude liée à l'approvisionnement en lait en poudre – est à la base de l'adoption de formes plurielles de gouvernance (Tableau 23). Lorsqu'on adopte le point de vue des laiteries transformant du lait local, on s'aperçoit que la saisonnalité de la production les incite non seulement à

<sup>67</sup> Bien que la complémentation en lait en poudre ne soit pas considérée comme une forme plurielle de gouvernance, nous l'insérons tout de même dans ce tableau puisqu'elle est partie intégrante de la stratégie d'approvisionnement mise en place par les laiteries afin de faire face à la variabilité de la disponibilité en lait local.

s’approvisionner auprès de plusieurs catégories de fournisseurs de lait frais, mais aussi à exploiter simultanément des sources de lait en poudre. En même temps, l’incertitude caractérisant l’approvisionnement en lait en poudre – notamment celle qui porte sur les prix, la disponibilité et la qualité – encourage l’adoption de formes plurielles. On constate donc que l’adoption de formes plurielles de gouvernance dans le cadre d’un approvisionnement mixte en lait local et lait en poudre présente trois avantages majeurs : la pleine exploitation des capacités de production, la maîtrise des coûts de production et la capacité à répondre aux exigences des consommateurs.

## **5. Conclusion du Chapitre VI – Un approvisionnement mixte et pluriel pour des laiteries économiquement viables**

Dans ce chapitre, nous avons proposé une typologie de la gouvernance et illustré les modes de gouvernance observés dans les études de cas. Plus exactement, nous avons repéré huit sous-modes se distinguant, d’une part, sur la base du degré de coordination entre les acteurs (faible pour les modes proches du marché, fort pour celles proches de la firme intégrée), d’autre part selon le type de fournisseur impliqué dans la transaction (exportateurs étrangers, importateurs locaux, fermes intensives et éleveurs extensifs/semi-intensifs). Chaque sous-mode, résultant de l’articulation de plusieurs moyens de gouvernance, permet d’obtenir plusieurs caractéristiques qualitatives faisant partie de la stratégie des laiteries.

Nous avons en outre pu constater que les différents sous-modes de gouvernance ne sont pas adoptés de manière exclusive, mais peuvent être combinés les uns avec les autres. Face à ce phénomène, nous avons fait appel à un récent développement de l’ECT, qui s’intéresse aux « formes plurielles » de gouvernance. En nous basant sur cette littérature, nous en avons conclu que la cause à la base de l’adoption de formes plurielles dans nos études de cas réside dans la complexité des transactions, entendue comme l’articulation entre la variabilité de l’offre en lait local et l’incertitude liée à l’approvisionnement en lait en poudre. Les laiteries transformant du lait local sont induites, par la saisonnalité de l’offre, non seulement à mettre en place des formes plurielles en s’approvisionnant auprès de plusieurs catégories de fournisseurs de lait frais, mais

aussi à exploiter simultanément du lait en poudre<sup>68</sup>. En même temps, l'incertitude caractérisant l'approvisionnement en lait en poudre – notamment celle qui porte sur les prix, la disponibilité et la qualité – les encourage à adopter, encore une fois, des formes plurielles de gouvernance, s'approvisionnant auprès de plusieurs catégories de fournisseurs.

Ayant défini la viabilité comme les capacités de renouvellement et de résilience, nous pouvons conclure que la viabilité économique des laiteries étudiées est assurée par l'adoption de formes plurielles dans le cadre d'un approvisionnement mixte lait local/lait en poudre, et ce par le biais de trois facteurs. Premièrement, l'approvisionnement par plusieurs canaux – dont ceux du lait en poudre – permet la pleine exploitation des capacités de production tout au long de l'année, limitant la sous-exploitation des actifs productifs. Deuxièmement, la possibilité de changer de fournisseur et de profiter des prix les plus avantageux assure la maîtrise des coûts de production, puisque les laiteries sont en mesure de garder à la baisse les coûts d'achat de la matière première. Troisièmement, l'incertitude sur la qualité du lait en poudre est neutralisée par l'approvisionnement auprès de fournisseurs fiables. En même temps, l'incertitude sur la disponibilité de certaines marques spécifiques de lait est atténuée par l'exploitation simultanée de plusieurs sources. Se prémunissant contre ces deux types d'incertitude, les laiteries sont en mesure de répondre aux exigences des consommateurs en termes de propriétés organoleptiques, constance dans la qualité et sécurité sanitaire des produits. Dès lors, leur activité est supportée par un circuit financier régulier et se stabilise dans le temps.

Ces trois facteurs influent fortement sur la capacité de renouvellement des laiteries. Lorsque l'approvisionnement est insuffisant et les coûts d'achat du lait sont trop élevés, les bénéfices issus de la transformation ne suffiront pas pour rendre l'activité économiquement viable. En même temps, la viabilité économique est inévitablement assurée par la satisfaction des exigences des consommateurs : si ces derniers n'apprécient plus les produits, les profits des laiteries ne permettront pas de couvrir les coûts. En outre, la possibilité d'exploiter du lait en poudre en tant que matière première alternative dote les transformateurs d'une plus grande capacité de résilience face aux variations de la production locale.

---

<sup>68</sup> Rappelons que la complémentation en lait en poudre n'est pas considérée comme une forme plurielle de gouvernance, mais plutôt comme un des volets de la stratégie d'approvisionnement des laiteries.

Par nos résultats, nous prenons position par rapport à la querelle entre les partisans de l'exploitation exclusive du lait local et ceux qui plaident pour la complémentarité en lait en poudre. Comme nous avons vu dans le Chapitre I, il s'agit de deux courants de pensée qui relèvent de deux positions idéologiques différentes. Nous en concluons ici que, si le lait local a une place de plus en plus importante dans le processus d'industrialisation du secteur laitier sénégalais, la production locale n'est toutefois pas à même de satisfaire la demande nationale en produits laitiers. Par conséquent, il n'est pas envisageable, sinon à long terme, de substituer complètement la poudre de lait par du lait produit localement. Il est par contre faisable – et souhaitable – d'orienter et exploiter les importations pour qu'elles soient au service du développement de la production locale. Les acteurs du terrain – soit les laiteries – sont conscients de ces limites et cherchent à établir le juste équilibre entre les ambitions de développement et les exigences économiques.

Sur le plan théorique, la mobilisation de la théorie des formes plurielles nous a permis de dépasser une limite importante de l'ECT, soit l'impossibilité d'expliquer la coexistence de plusieurs modes de gouvernance face à une même transaction. Nous avons en outre pu analyser non seulement les transactions individuelles, mais surtout l'ensemble des transactions d'une même entreprise – cela rend notre étude plus largement exploitable par les acteurs du terrain. En plus, par cette thèse nous avons testé l'applicabilité de la théorie des formes plurielles sur le terrain, s'agissant d'une théorie très récente qui nécessite une vérification empirique supplémentaire. Nous avons notamment confirmé les hypothèses de C. Ménard quant au rôle prépondérant de la complexité des transactions dans l'adoption de formes plurielles de gouvernance. D'ailleurs, le concept de complexité, auquel la littérature a jusque-là attribué une définition quelque peu floue se rapprochant du concept d'incertitude d'O. Williamson, a été ici défini précisément. Il a notamment été distinct de la variable *williamsonienne*, ce qui a permis de mettre en valeur son utilité dans l'analyse des choix organisationnels des acteurs économiques.

Ci-après, les Conclusions générales mettront en évidence la manière dont les modes de gouvernance identifiés dans ce chapitre, ensemble avec des stratégies de qualité spécifiques et leurs retombées positives sur les producteurs locaux, contribuent à la viabilité des chaînes laitières industrielles dans leur ensemble.

## **Conclusions générales sur la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises**

---



L'enjeu sociétal qui a motivé l'élaboration de cette thèse a trait au rôle que les récentes évolutions ayant lieu au sein du secteur laitier sénégalais peuvent jouer dans le développement de la chaîne laitière locale. En effet, l'industrie et le commerce du lait sont aujourd'hui en plein essor au Sénégal, en raison notamment de l'urbanisation et des changements des habitudes alimentaires des populations urbaines, qui contribuent à l'accroissement de la demande en produits laitiers et à l'émergence de nouvelles exigences en qualité. Malgré l'importance de l'élevage sur le territoire sénégalais, le lait local ne représente qu'une faible part du lait transformé par l'industrie, qui est alimentée principalement par les importations de lait en poudre. Ce dernier concurrence – sur le plan des prix et de facteurs hors-prix – les producteurs locaux, qui se trouvent dans un état de vulnérabilité élevée (en raison d'un accès difficile aux ressources), que le risque climatique ne fait qu'exacerber. Or, la commercialisation du lait offre aux producteurs la possibilité de couvrir les dépenses de consommation courante, en évitant de décapitaliser leurs troupeaux et d'accroître ainsi leur vulnérabilité face aux risques. Les laiteries ont recours à la poudre de lait pour assurer leur viabilité et pallier les faiblesses de la production locale, notamment son caractère saisonnier qui engendre de hauts coûts de transaction. La prise en compte de ces deux aspects – la réduction de la vulnérabilité chez les producteurs locaux et la viabilité des laiteries – est primordiale dans tout débat sur le développement de la chaîne locale. Les évolutions en cours dans le secteur laitier ne peuvent en faire abstraction.

## 1. Résultats obtenus

Lait local et lait en poudre donnent lieu à deux chaînes de valeur qui ne sont pas nettement tranchées et qui évoluent et se transforment dans le contexte de la mondialisation. La théorie de la gouvernance des CGV, grâce à son approche multidisciplinaire, nous a offert des outils précieux pour appréhender les caractéristiques et dynamiques des chaînes de valeur (Chapitre II). Nous avons ainsi caractérisé la chaîne du lait local, où deux différentes logiques – l'une marchande et l'autre amicale – interfèrent et influencent les rapports de pouvoir entre les acteurs. Ici, les repères relationnels sont marqués et exploités dans les relations verticales aussi bien qu'horizontales. La chaîne du lait en poudre se distingue plutôt par le facteur prix en tant que principal repère de coordination et par le pilotage – quoique non intense – par l'amont. Relativement à l'aval des chaînes étudiées, nous avons relevé que les détaillants y représentent un maillon faible, qui risque de compromettre la compétitivité de ces mêmes chaînes dans leur globalité. En effet, les revendeurs n'ont pas de compétences spécifiques en matière de

commercialisation de produits frais et peuvent adopter des pratiques qui causent la détérioration des produits, donnant lieu à des situations conflictuelles avec leurs fournisseurs. Il apparaît de ce fait fondamental de viser l'amélioration des compétences des revendeurs afin de consolider la crédibilité, auprès des consommateurs, des produits laitiers industriels fabriqués au Sénégal.

Face au constat des importants coûts de transaction affaiblissant la compétitivité du lait local, nous avons mobilisé l'ECT (Chapitre III), pour disposer d'un support scientifique solide nous permettant de mettre en exergue les éléments à la base de ces coûts et d'expliquer ainsi les choix des acteurs en termes de gouvernance. Une revue de la littérature concernant cette théorie a été proposée, en identifiant ses points forts et ses limites. L'accent a été mis sur la manière dont l'ECT se conjugue à l'étude du secteur agroalimentaire et permet de prendre en compte sa diversité organisationnelle et les enjeux liés à la qualité des produits. Cette revue de la littérature a abouti à la formulation d'une question de recherche (subdivisée en quatre sous-questions) concernant *les modes de gouvernance qui assurent la viabilité des chaînes laitières industrielles sénégalaises*. Nous nous proposons, ce faisant, de contribuer aux enjeux face auxquels se trouvent les acteurs de ces chaînes de valeur – chaînes qui impliquent des types de transactions et des standards qualitatifs nouveaux. Afin d'orienter nos recherches, nous avons émis une hypothèse, selon laquelle *l'adoption de formes plurielles de gouvernance, dans le cadre de stratégies de qualité axées sur l'utilisation du lait local, permet la viabilité des chaînes laitières industrielles au Sénégal*. Nous entendons évaluer la viabilité de ces chaînes non seulement en termes de gouvernance des transactions, mais aussi sur la base des stratégies de qualité poursuivies par les acteurs.

Les régions du Sénégal choisies comme zones d'étude ont été celles de Dakar et de Kolda. Plus précisément, nous ne nous sommes intéressée qu'aux chaînes de valeur liées aux laiteries situées dans ces deux régions, le choix ayant été motivé par le grand nombre et la diversité des unités de transformation qu'on peut y repérer. Dans la région de Dakar, on peut identifier de nombreuses unités de transformation – dont plusieurs se distinguent de celles des autres régions par leur taille – qui n'ont fait, jusque-là, l'objet que de très peu d'études. L'inclusion de ces acteurs dans notre échantillon nous a surtout permis d'apprécier l'influence que la taille de l'entreprise exerce sur les modes de gouvernance mis en œuvre. Dans la région de Kolda, on retrouve des laiteries qui sont parmi les plus anciennes du pays, ayant été installées dans les

années 1990 sous l'impulsion du monde de la recherche et de la coopération. S'inscrivant dans la durée, ces acteurs sont censés avoir acquis une expérience conséquente dans leur stratégie de coordination avec leurs partenaires – enrichissant ainsi notre étude quant aux perspectives de généralisation.

Nous nous sommes d'abord consacrée à comprendre *quelles sont les stratégies de qualité des laiteries sénégalaises qui mènent à l'utilisation du lait local* (Chapitre IV). À l'aide d'une récente littérature sur la qualité dans le cadre de l'ECT, nous avons identifié et décrit les caractéristiques de qualité des produits laitiers qui, étant pertinentes aux yeux des consommateurs, sont invoquées par les laiteries dans le cadre de leur stratégie de qualité. L'analyse du cahier des charges mis en œuvre a montré que *ce sont les stratégies de qualité centrée sur l'identité locale des produits et sur la contribution au développement* – deux caractéristiques qualitatives qui font l'objet d'une attention particulière et croissante de la part des consommateurs – *qui mènent à l'exploitation du lait local*. Tout en étant consciente de la faible taille de l'échantillon, nous avons observé que ces deux caractéristiques sont toujours combinées l'une avec l'autre.

Parmi les trois maillons des chaînes impliqués par le cahier des charges des laiteries, il a été démontré que le plus critique pour l'obtention des caractéristiques de qualité souhaitées est celui en amont, soit les transactions des transformateurs avec leurs fournisseurs de lait. C'est pourquoi l'analyse s'est par la suite concentrée sur ces transactions et, plus exactement, sur *les moyens de gouvernance alignés sur les stratégies de qualité des laiteries* (Chapitre V). Nous avons décrit les transactions à l'aide des variables proposées par l'ECT et la théorie de la gouvernance des CGV, soulignant les différences entre la chaîne du lait en poudre et celle du lait local. Nous avons ensuite mis en parallèle les moyens de gouvernance mis en œuvre par les transformateurs et les caractéristiques de qualité signalées. Cela nous a permis de constater que *chaque moyen de gouvernance contribue à réduire certains coûts de transaction et à en augmenter d'autres* – ces coûts provenant des attributs des transactions – *obtenant des coûts totaux inférieurs*. Deux exceptions à ce constat existent. La première exception est représentée par le contrat de franchise avec une multinationale laitière, contrat qui amplifie les coûts de transaction, notamment ceux liés à l'achat de la matière première. L'adoption de ce moyen de gouvernance s'explique par les bénéfices économiques découlant de l'utilisation d'une marque déjà consolidée et particulièrement appréciée par les consommateurs. La deuxième exception concerne l'approvisionnement auprès de producteurs locaux. En effet, s'il est vrai que les

transformateurs de lait local mettent en place des moyens de gouvernance qui cherchent à limiter les coûts de transaction associés à la collecte, il est aussi vrai que le fait même de s'approvisionner en lait local accroît les coûts. Nous avons également mis en exergue l'influence que les caractéristiques des acteurs ont sur les variations des coûts de transaction – confirmant d'ailleurs l'hypothèse d'alignement discriminatoire d'O. E. Williamson – et le rôle que l'ambition du transformateur a sur la décision d'entreprendre la collecte du lait local.

Toujours dans le Chapitre V, l'angle d'analyse a été ensuite transposé sur l'amont de la chaîne du lait local, afin de saisir *quels sont les effets de ces moyens de gouvernance sur les producteurs locaux*. Ayant défini précisément le concept de vulnérabilité, nous avons démontré, par l'analyse des données de terrain, que *les moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries dans le cadre de l'approvisionnement en lait local contribuent à la réduction de la vulnérabilité des producteurs locaux*. Malgré quelques effets négatifs – notamment sur le niveau du revenu des éleveurs et sur les relations de genre au sein des ménages – on a pu apprécier l'utilité de l'activité des laiteries en tant qu'outil de développement des populations rurales. Grâce à la relation d'approvisionnement avec les laiteries, les éleveurs peuvent compter sur des moyens solides pour faire face aux imprévus, ayant un revenu stable et alternatif à la vente de bétail, des compétences accrues et un plus grand pouvoir de négociation.

L'attention a été ensuite portée sur la stratégie d'approvisionnement des laiteries considérée dans sa globalité. Ayant conscience qu'une combinaison inappropriée de moyens de gouvernance peut ne pas être viable (voire contreproductive), nous avons cherché à comprendre *quels sont les modes de gouvernance qui assurent la viabilité des laiteries transformant du lait local* (Chapitre VI). Une typologie de la gouvernance a été proposée, afin d'illustrer les modes de gouvernance observés dans les études de cas. Nous avons ainsi constaté que les différents modes ne sont pas exclusifs les uns des autres, mais peuvent être associés selon des combinaisons variables. En nous appuyant sur la théorie des formes plurielles, nous avons décelé la cause de ce phénomène dans la complexité des transactions, entendue comme l'articulation entre la variabilité de l'offre en lait local et l'incertitude liée à l'approvisionnement en lait en poudre. Nous sommes ainsi arrivés à la conclusion que *l'adoption de formes plurielles, dans le cadre d'un approvisionnement mixte lait local/lait en poudre, assure la viabilité des laiteries étudiées*, et ce par le biais de trois facteurs : la pleine exploitation des capacités de production, la maîtrise des coûts d'achat de la matière première et la capacité à répondre aux exigences des

consommateurs. Ces trois facteurs influent fortement sur les capacités de renouvellement et de résilience des laiteries, assurant de ce fait leur viabilité économique.

Revenant à notre hypothèse de recherche, nous pouvons affirmer que les résultats obtenus dans le cadre de cette thèse la confirment. Nos résultats soutiennent cette conclusion. En effet, premièrement, nous avons observé chez les consommateurs une attitude favorable à l'égard des produits obtenus à partir du lait local (cf. Chapitre IV). Les consommateurs attribuent une valeur particulière aux produits laitiers qui se distinguent par leur identité locale (nationale ou régionale) et par leur contribution au développement du pays ou de catégories défavorisées de la population. Les stratégies de qualité basées sur ces deux caractéristiques peuvent donc être définies comme « gagnantes » sur le marché. Les laiteries ont intérêt à les adopter en vue de préserver – et accroître – leur part de marché. De telles stratégies de qualité présentent l'avantage de différencier les produits laitiers industriels fabriqués au Sénégal de deux autres ensembles de produits concurrents. D'une part, les produits locaux « traditionnels » (non-transformés de manière industrielle) concurrencent ceux industriels sur la base des prix, notamment en dehors de la capitale. D'autre part, les produits importés de l'étranger (produits finis qui ne subissent aucune transformation au Sénégal) jouissent souvent d'une réputation consolidée dans le marché de consommation et de marques connues à l'échelle internationale. Or, la combinaison d'une assurance en termes de sécurité sanitaire (telle que celle fournie par la transformation industrielle) avec l'ambition sociale dont les produits locaux sont porteurs s'avère gagnante sur le marché. Elle assure la viabilité des chaînes de valeur analysées, au sens où ces dernières sont compétitives et préservent leur capacité de renouvellement<sup>69</sup>.

Deuxièmement, les moyens de gouvernance mis en œuvre par les laiteries dans le cadre de ces stratégies de qualité, en réduisant la vulnérabilité des producteurs (cf. Chapitre V), consolident la viabilité des chaînes de valeur, notamment sur le plan social. La seule collecte du lait local, dépourvue de mécanismes de soutien aux producteurs, s'avère inefficace dans une optique de viabilité, comme l'a montré par exemple l'initiative de la multinationale *Nestlé* (cf. section 2.7 en page 58, Chapitre I). Ces moyens de gouvernance assurent en effet l'épanouissement des populations d'éleveurs, se révélant un outil efficace de prévention des conflits et préservation de la paix. Ils assurent la durabilité de la production locale, grâce à l'amélioration des compétences

---

<sup>69</sup> Rappelons que, dans le Chapitre III, la viabilité a été définie comme les capacités de renouvellement et de résilience d'un système.

et des « capacités » des éleveurs. Les chocs externes ne sont pas subis passivement mais supportés et surmontés grâce à des stratégies réactives. Une sécheresse, par exemple, ne causera pas la décimation du bétail ni l'arrêt de la production, préservant la capacité de renouvellement des chaînes de valeur. Ou encore, une hausse des importations aura, sur la chaîne locale, des répercussions atténuées si les producteurs locaux sont en mesure d'élever la voix et de faire entendre leurs revendications. Dès lors, les chaînes de valeur sont plus « résilientes », leurs capacités d'endurance et de réhabilitation étant accrues.

Troisièmement, la viabilité économique des transformateurs (cf. Chapitre VI) est, bien évidemment, une condition basique de la viabilité des chaînes étudiées. Les laiteries sont à l'origine des chaînes laitières industrielles, étant moteur du processus d'industrialisation du secteur laitier sénégalais. Sans elles, ces chaînes n'existeraient tout simplement pas. La capacité de renouvellement des chaînes de valeur dépend de la viabilité économique des laiteries, tandis que leur résilience découle de l'habileté des transformateurs de faire face aux chocs externes et de les surmonter, tels qu'une diminution de la production locale. L'installation de laiteries sur tout le territoire national dote également les chaînes laitières d'une plus grande viabilité. En effet, l'aléa climatique se voit atténué par la dispersion du risque. Cela implique, par exemple, qu'une sécheresse ne portera atteinte qu'aux laiteries situées dans les zones touchées, mais ne compromettra pas la survie des chaînes de valeur, dont la viabilité sera assurée par les laiteries non affectées par le choc.

## **2. Contribution de la thèse aux théories mobilisées**

Cette thèse a cherché à offrir une contribution aux théories mobilisées. Pour ce qui concerne la théorie de la gouvernance des CGV, il a été souligné que cette théorie représente une avancée importante en direction de la modélisation des approches filière, mais aussi que les chercheurs de ce domaine n'ont pas encore eu un temps suffisant pour présenter et débattre de leurs résultats. Dans l'objectif de contribuer à ce débat, nous avons testé le caractère analytique de la théorie de la gouvernance sur notre objet d'étude, afin de comprendre si ses concepts permettent d'expliquer les choix organisationnels des acteurs des chaînes de valeur. Cet exercice nous a permis de constater certaines défaillances méthodologiques de la théorie. Par exemple, le concept de gouvernance nécessite d'être précisé davantage, puisque les acceptions qui lui sont attribuées sont parfois incohérentes les unes avec les autres. En outre, les variables

expliquant les choix organisationnels ne donnent pas une représentation complète des transactions, s'intéressant aux caractéristiques des partenaires et de leurs relations mais négligeant celles de l'environnement et des actifs impliqués. À partir de ces constats, nous avons montré l'intérêt de conjuguer la théorie de la gouvernance des CGV à une autre théorie – telle que l'ECT – qui jouit d'un support empirique conséquent. Nous avons notamment mis en évidence la complémentarité des variables proposées par les deux approches – variables qui expliquent les choix contractuels des acteurs économiques. En effet, si les variables d'O. E. Williamson nous ont permis de tenir compte des caractéristiques des actifs (*spécificité* et *fréquence des transactions*) et de l'environnement (*incertitude*), celles de Gereffi et al. ont servi à appréhender les caractéristiques du partenaire (*compétences*) et de son interaction avec le premier (*complexité des relations* et *codifiabilité de transactions*), nous permettant ainsi d'analyser les transactions dans leur entièreté.

Relativement à l'ECT, nous avons exploité les outils théoriques qu'elle offre, tout en atténuant l'importance excessive attribuée à l'objectif de minimisation des coûts de transaction. Il s'agit en effet d'une limite importante de cette théorie, qui se fonde sur l'hypothèse que les acteurs adaptent continuellement leurs arrangements institutionnels aux attributs des transactions, sans aucune friction découlant, par exemple, des contraintes sociales ou des capacités de l'entreprise. Dans cette thèse, nous avons cherché à dépasser cette limite par le biais de trois moyens. Premièrement, les caractéristiques des acteurs économiques ont été englobées dans l'analyse : il a été démontré que celles-ci ont un effet sur les modes de gouvernance, par le biais de leur influence sur les coûts de transaction. Deuxièmement, nous avons fait l'hypothèse que les choix contractuels des acteurs ne se font pas que sur la base des coûts de transaction, mais aussi à partir de leur stratégie de qualité. Nous nous sommes ainsi inscrite dans le cadre de la littérature sur la stratégie de qualité, qui s'est intéressée jusque-là à l'analyse des marchés agroalimentaires européens. Nous en avons testé les hypothèses dans le marché d'un pays en développement, identifiant ainsi une différence importante. Dans les marchés européens, les garanties de qualité (logos ou labels) représentent non seulement des investissements de la firme, mais également des mécanismes de réduction des coûts de transaction, puisqu'elles réduisent l'incertitude sur la qualité des produits lorsque ceux-ci sont nombreux. Or, le marché des produits laitiers au Sénégal n'est pas très vaste, ce qui fait que les consommateurs connaissent la plupart des produits vendus dans leur région et ne nécessitent pas forcément des mécanismes réduisant l'incertitude. Ici, les garanties de qualité ne

représentent que des investissements opérés par les firmes en vue de se différencier des concurrents. Troisièmement, la performance des différents modes de gouvernance a été évaluée sur la base des coûts de transaction et aussi en prenant en compte d'autres aspects de la viabilité. Ce faisant, nous avons mis en évidence le fait que l'objectif principal des acteurs économiques n'est pas seulement la maîtrise des coûts, mais surtout la réalisation de la viabilité. Leur stratégie peut donc se concilier avec la mise en œuvre de moyens de gouvernance qui ont un effet amplificateur sur les coûts de transaction, comme c'est le cas pour la collecte du lait local.

Nous avons en outre montré l'utilité de mener une analyse en termes de coûts de transaction s'appuyant sur des données qualitatives. En effet, une critique souvent adressée à l'ECT porte sur la difficulté de mesurer les coûts de transaction et les variables d'O. E. Williamson. Leur attribuer des valeurs quantitatives équivaut souvent à opérer des choix méthodologiques fort subjectifs et à affaiblir, de ce fait, la validité de l'analyse. C'est pourquoi nous avons décidé d'évaluer les coûts et les variables à partir de données qualitatives, que nous avons analysées à l'aide du logiciel *RQDA* (cf. annexe 6). Celui-ci nous a permis de classer et rassembler tous les extraits des entretiens et des comptes-rendus des observations de terrain relatifs aux différents thèmes, afin d'avoir une vue d'ensemble sur le discours et les actions des acteurs concernant chaque concept. Cela confère à notre méthode d'analyse une base scientifique solide qui en accroît la validité.

Concernant la théorie des formes plurielles, nous nous proposons de contribuer à sa vérification empirique. Il s'agit en effet d'une théorie très récente qui nécessite un effort supplémentaire en vue de tester son applicabilité sur le terrain. S'ils confirment les hypothèses issues de la théorie, les travaux empiriques qui jusque-là ont été menés dans ce domaine prêtent néanmoins le flanc à la critiques en ce qui concerne l'opérationnalisation des concepts. En effet, des incohérences apparaissent dans l'interprétation des variables de C. Ménard et dans leur mesure. Notamment, la complexité des transactions est souvent confondue avec la notion d'incertitude, qui est déjà à la base de l'ECT telle que formulée par O. Williamson. Dans cette thèse, nous avons proposé une définition précise du concept de complexité – en tant qu'articulation entre l'incertitude caractérisant les transactions et la variabilité de la disponibilité du produit échangé – compte tenu du contexte de notre travail et confirmé les hypothèses de C. Ménard quant au rôle prédominant de la complexité dans l'adoption de formes plurielles de gouvernance.

### **3. Limites de l'étude et pistes de recherche futures**

Ci-dessus, nous avons mis l'accent sur les acquis de cette thèse sur le plan empirique et théorique. Nous sommes néanmoins consciente que cette étude ne constitue qu'une section dans un travail de recherche plus vaste qui mérite d'être poursuivi.

En ce qui concerne l'analyse des chaînes selon l'approche CGV, cette thèse s'est intéressée essentiellement aux acteurs présents sur le territoire national, à défaut de ressources physiques et financières appropriées pour l'étude des acteurs situés à l'étranger. Il serait intéressant d'approfondir le fonctionnement du marché international, pour pouvoir réfléchir davantage sur l'influence que l'amont de la chaîne « lait en poudre » a sur les acteurs en aval. D'ailleurs, l'approche CGV est particulièrement appropriée pour l'étude des « interdépendances » existant entre plusieurs transactions (Wever et al., 2012a ; b). D'autres études, notamment celles de Pinaud (2014, 2016), se sont intéressées à l'inscription du marché ouest-africain dans le commerce international de la poudre de lait, mettant en évidence l'influence de la volatilité des prix internationaux sur la structuration du commerce local. Cette thèse a montré que les acteurs sénégalais – notamment les laiteries – sont pilotés par l'amont. Une analyse plus poussée du fonctionnement du marché international et de son interaction avec le secteur industriel sénégalais permettrait d'appréhender qui sont les véritables acteurs pilotes des chaînes de valeur, et plus spécifiquement si ce sont les fournisseurs de lait en poudre qui détiennent le plus grand pouvoir de pilotage ou bien s'ils sont eux-mêmes « pilotés » par d'autres acteurs. L'intérêt d'une telle analyse résiderait dans la possibilité de saisir comment les acteurs sénégalais peuvent participer aux CGV en améliorant leur position relative vis-à-vis des pays fournisseurs de matières premières. L'objectif serait de repérer les outils de gouvernance globale aptes à remédier aux inégalités en termes de pouvoir décisionnel.

Relativement à l'aval des chaînes étudiées, nous avons relevé que les détaillants – sur lesquels nous ne nous sommes pas particulièrement attardée – en représentent un maillon faible, qui risque de compromettre la compétitivité des chaînes dans leur globalité. Ces acteurs adoptent souvent des pratiques erronées qui détériorent la qualité des produits. En conséquence de quoi, les consommateurs deviennent de plus en plus méfiants à l'égard des petits commerces et privilégient, lorsque cela est possible, les commerces les plus « modernes », tels que les

supérettes et les supermarchés. Jusqu'aujourd'hui, ces acteurs ont été négligés à la fois par la recherche et par les organismes de développement. Des études ont en effet été dédiées à l'essor des supermarchés en Afrique (Weatherspoon et Reardon, 2003), mais aucune n'a été menée auprès des petits commerces. Ceux-ci demeurent extrêmement répandus et fréquentés en Afrique de l'Ouest, puisqu'ils proposent aux consommateurs un service de proximité, de longs horaires d'ouverture et des produits à bas prix. Il apparaît de ce fait fondamental de viser l'amélioration des compétences des revendeurs afin de consolider la crédibilité, auprès des consommateurs, des produits laitiers industriels. En effet, pour bâtir et maintenir la compétitivité des chaînes laitières industrielles, les acteurs se doivent d'agir et de se coordonner de façon cohérente les uns avec les autres. Des études devraient être menées à ce sujet, visant à saisir les atouts et les faiblesses des petits détaillants et à dégager des propositions concrètes de développement.

Concernant les transformateurs, nous proposons une autre piste de recherche future à partir du constat d'une des limites de cette thèse. Nous sommes en effet consciente que l'échantillon de laiteries ici étudié est restreint. Faute de moyens supplémentaires, nous ne nous sommes intéressée qu'aux acteurs des régions de Dakar et Kolda. Or, si l'échantillon avait été plus conséquent, il aurait été possible de concevoir une typologie des stratégies de qualité, dans l'objectif d'appréhender la manière dont les différentes caractéristiques de qualité sont combinées les unes avec les autres dans une logique de cohérence. Par exemple, nous aurions pu vérifier si la sécurité sanitaire est une caractéristique qualitative « transversale » à toutes les sous-chaînes industrielles – qui cherchent de cette façon à se distinguer des acteurs « traditionnels » de la transformation – ou encore si l'identité locale des produits est toujours conjuguée à des interventions de développement en faveur des producteurs locaux. La méthode utilisée dans cette étude pourrait être appliquée non seulement à d'autres zones du Sénégal, mais aussi à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, en vue de comprendre si les mêmes évolutions que celles observées dans les chaînes étudiées ici y sont également en cours.

Enfin, nous aimerions souligner une autre limite de la thèse, qui a trait à l'angle d'analyse adopté. Nos recherches ont été consacrées principalement aux transformateurs, les autres acteurs ayant été étudiés en tant que « partenaires économiques ». Nous avons en effet été contrainte par le cadre théorique mobilisé – notamment l'ECT – qui oblige à adopter le point de vue d'un acteur et à considérer les autres comme faisant partie de l'environnement

économique. C'est pourquoi nous n'avons pas réellement approfondi les logiques à la base du comportement des producteurs locaux, ni certaines répercussions que l'activité des laiteries a sur ces acteurs. Nous faisons référence en particulier aux rapports de force réels qui régissent le processus décisionnel dans les enceintes réunissant laiteries et éleveurs. Ou encore au creusement des inégalités de genre au sein des ménages d'éleveurs, dont nous n'avons eu qu'un aperçu. Des efforts en termes de recherche devraient être consacrés aux dynamiques d'inclusion des producteurs locaux au sein des chaînes laitières industrielles, en mettant en relief la perception que ceux-ci ont de ces dynamiques et de ces « nouvelles » transactions.



Rapport-Gratuit.com

Annexes

---



## 1. Guide d'entretien pour les transformateurs (1<sup>re</sup> phase des recherches de terrain)

- Historique de la laiterie
  - Année de création
  - Profil de l'entrepreneur
  - Raisons à la base de la création de la laiterie
  - Relations préalables dans le secteur laitier
  - Investissement initial
  - Appui institutionnel
  - Difficultés rencontrées au démarrage
- Caractéristiques de la laiterie
  - Capacités de transformation
  - Volumes transformés
  - Chiffre d'affaires
  - Nombre d'employés
  - Niveau de spécialisation du personnel
  - Marques commercialisées
  - Types de produits vendus
- Stratégie d'approvisionnement en lait
  - Types et marques de la matière première
  - Origine géographique de la matière première
  - Fournisseurs (noms, nombre, types...)
  - Volumes achetés
  - Modalités d'achat et de paiement
  - Prix d'achat
  - Disponibilité de la matière première
  - Difficultés rencontrées dans l'approvisionnement et/ou vis-à-vis des fournisseurs
- Approvisionnement en emballages
  - Types d'emballages achetés
  - Fournisseurs

- Quantités achetées
- Stratégie de commercialisation
  - Canaux de distribution
  - Niveau d'équipement (moyens de transport, personnel commercial...)
  - Type(s) de consommateurs visé(s)
- Relations horizontales
  - Concurrents
  - Relations avec les concurrents
  - Part de marché de la laiterie par rapport à la concurrence
- Contexte institutionnel et perspectives
  - Opinion sur l'environnement institutionnel et sur le processus de normalisation du secteur laitier
  - Taxation
  - Prévisions sur le marché du lait au Sénégal
  - Prévisions sur la concurrence
  - Projets pour le développement de la laiterie
  - Projets éventuels liés à la collecte du lait local

## 2. Guide d'entretien pour les transformateurs (3<sup>e</sup> phase des recherches de terrain)

### ➤ Données générales

- Nom de l'entreprise
- Marque/s
- Personne interviewée
- Fonction de l'interviewé au sein de l'entreprise
- Produits
- Quantité de l'input
- Fournisseurs (et leur poids en pourcentage dans l'approvisionnement de l'usine)
- Statut de l'entreprise
- Siège social
- Siège de l'unité de transformation
- Année de création
- Chiffre d'affaires
- Nombre d'employés

### ➤ Stratégie de qualité

1. Une entreprise poursuit une stratégie déterminée dans l'objectif de se différencier sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Cette stratégie concerne, entre autres, l'ensemble des caractéristiques de produit que l'entreprise veut souligner dans la communication aux consommateurs. En effet, l'entreprise entend prendre un avantage sur ses concurrents grâce à certaines caractéristiques qui rendent ses produits « différents » des autres produits présents sur le marché. Concernant vos produits, sur quels éléments insistez-vous dans la communication aux consommateurs ?

- Les caractéristiques organoleptiques des produits (goût, texture, parfum, onctuosité, etc.)
- Le professionnalisme du procédé de transformation
- La sécurité sanitaire des produits
- L'évocation de la tradition suscitée par les produits

- L'évocation de l'identité locale (nationale, ethnique, etc.) suscitée par les produits
  - L'engagement de l'entreprise dans le développement de catégories défavorisées de la population
  - L'engagement de l'entreprise dans le développement du pays
  - Le caractère naturel des produits
  - Les bas prix des produits
  - La passion avec laquelle l'entrepreneur et les employés se dédient au travail
  - L'évocation de produits étrangers
2. Classez les éléments du point précédent selon l'importance qu'ils revêtent dans votre stratégie de qualité.
3. Par quels moyens ces éléments sont communiqués aux consommateurs ?
- Publicité télévisée
  - Publicité sur support papier (journaux)
  - Distribution de matériel publicitaire sur support papier (brochures, flyers, etc.)
  - Séances de dégustation
  - Publicité orale lors de foires, rencontres, conférences, etc.
  - Bouche-à-oreille
  - Autre
4. Au sein de l'entreprise, qui est le responsable de la stratégie de communication ?
5. L'entreprise investit dans les éléments qui lui permettent de poursuivre sa stratégie. Certains parmi ces éléments sont cruciaux, étant au cœur de la stratégie d'entreprise, alors que d'autres peuvent être secondaires. Classez les éléments suivants selon l'importance qu'ils revêtent dans votre stratégie d'entreprise (1 = le plus important ; 6 = le moins important) :
- Le lait employé
  - Le responsable de la transformation
  - Le responsable de marketing et commercialisation
  - Le responsable des importations / le collecteur
  - Les machines utilisées

- L'emplacement de l'unité de transformation
6. Poursuivant votre stratégie d'entreprise, vous avez sélectionné la matière première (lait en poudre ou lait local) et les autres éléments cités ci-dessus. Si vous décidez de changer la matière première utilisée (lait en poudre si vous travaillez avec du lait local, lait local si vous travaillez avec du lait en poudre, fruits pour la production de jus ou marmelades, préparés pour la production de boissons, etc.), quels autres éléments seriez-vous obligé de modifier ?
- Le responsable de la transformation (il faudrait investir dans sa formation ou en employer un autre)
  - Le responsable de marketing et commercialisation (il faudrait investir dans sa formation ou en employer un autre)
  - Le responsable des importations / le collecteur (il faudrait investir dans sa formation ou en employer un autre)
  - Les machines utilisées
  - L'emplacement de l'unité de transformation
  - Le nom / la réputation de l'entreprise (il faudrait changer le nom de vos produits, le logo et / ou les informations communiquées aux consommateurs au regard des caractéristiques de produit)
- Stratégie d'approvisionnement
7. Fréquence de l'achat de lait par jour/mois/an
8. Nombre de fournisseurs de lait à chaque achat
9. Nombre de fournisseurs de lait en une année
10. Au sein de l'entreprise, qui est la personne chargée d'entretenir les relations avec les fournisseurs de lait ?
11. Votre fournisseur principal est celui chez qui vous achetez le plus fréquemment et/ou les plus grandes quantités de lait. Dans le cas d'une défaillance de ce fournisseur (par

exemple, il ne respecte pas les engagements pris avec vous ou il est sujet à une coupure de production), dans quelle mesure cela se répercuterait sur vos performances ?

12. Dans ce cas-là, combien de fournisseurs alternatifs auriez-vous à disposition ?

13. Quels problèmes rencontrez-vous vis-à-vis de votre fournisseur principal ?

14. Comment résolvez-vous ces problèmes ?

15. Listez les opérations que vous effectuez à chaque achat de lait, à partir de la commande jusqu'à la réception du produit. Pour chaque opération, citez les moyens de communication qui sont employés (intermédiaire, téléphone, internet, etc.).

16. D'après vous, dans quelle mesure il est important pour la réussite de l'entreprise d'avoir un réseau de relations dans le secteur laitier, établi bien avant le démarrage de l'activité ?

17. Pensez-vous qu'il est difficile de trouver sur le marché un produit de qualité ?

18. Vous arrive-t-il que le produit acheté ne respecte pas les standards de qualité par vous requis ?

19. D'après-vous, les fournisseurs de lait ont-ils de bonnes compétences ?

20. Combien de temps gardez-vous généralement un même fournisseur ?

21. Si vous ne changez pas souvent de fournisseurs et/ou vous avez des relations de long terme avec eux, pourquoi le faites-vous ? Quels avantages apporte-t-il selon vous ?

22. Si vous préférez avoir de nombreux fournisseurs et/ou vos relations avec eux sont brèves, pourquoi le faites-vous ? Quels avantages apporte-t-il selon vous ?

23. [Seulement pour les acteurs qui utilisent à la fois le lait en poudre et le lait local]  
Pourquoi vous approvisionnez-vous aussi en lait en poudre (ou en lait local) ? Quels avantages apporte-t-il selon vous ?
24. Quel type de contrat (écrit ou oral) avez-vous avec votre principal fournisseur et avec les fournisseurs secondaires ?
25. Qu'implique-t-elle la rupture des relations avec un fournisseur ?
26. Y a-t-il d'autres produits et/ou services qui sont échangés entre vous et les fournisseurs ?
- De la part du fournisseur :
    - Assistance technique
    - Consultance en marketing
    - Prêts financiers
    - Vente à crédit
    - Livraison
    - Vente / location de la licence de la marque du fournisseur
    - Autres produits ou services
  - De votre part :
    - Assistance technique
    - Crédit pour achats divers
    - Compte d'épargne
    - Collecte
    - Autres produits ou services
27. Comment est-il fixé le prix du lait ?
28. Connaissez-vous personnellement vos fournisseurs ?
29. Entretenez-vous avec eux des relations en dehors du cadre professionnel ? Si oui, quel genre de relations ?
30. Sur base de quels critères choisissez-vous vos fournisseurs ?

31. Leur faites-vous confiance au regard des engagements pris ?

32. Pensez-vous que vos fournisseurs vous font confiance au regard des engagements pris ?  
Pourquoi ?

33. Des désaccords avec les fournisseurs sont-ils déjà apparus ? Si oui, que concernaient-ils ?

34. Vérifiez-vous la qualité du lait après la réception du produit ? Si oui, par quels moyens ?

- Observation des caractéristiques du lait (couleur, texture, goût, etc.)
- Essais sur des échantillons avant de démarrer la transformation
- Analyses microbiologiques
- Visites aux fournisseurs sur les lieux de production
- Autres

### 3. Guide d'entretien pour les producteurs (1<sup>re</sup> phase des recherches de terrain)

- Laiterie(s) approvisionnée(s)
- Critères de choix de la laiterie approvisionnée
- Raisons à la base du choix d'approvisionner une laiterie plutôt que le marché informel
- Durée de la relation d'approvisionnement
- Type de contrat/accord
- Modalité de collecte/livraison
- Fréquence de la collecte/livraison
- Personne(s) du ménage chargée(s) de la commercialisation du lait
- Modalité de fixation du prix du lait
- Niveau du revenu issu de la vente de lait à la laiterie
- Variations saisonnières du revenu
- Diminution/augmentation du revenu suite à la relation d'approvisionnement avec la laiterie
- Usage(s) du revenu issu de la vente de lait
- Services offerts par la laiterie
- Avantages découlant de la relation d'approvisionnement avec la laiterie
- Relations éventuelles avec le gérant ou les employés de la laiterie en dehors du cadre professionnel
- Niveau de confiance vis-à-vis de la laiterie
- Problèmes éventuels rencontrés vis-à-vis de la laiterie
- Relations horizontales avec les autres éleveurs

#### **4. Guide d'entretien pour les fournisseurs de lait local/lait en poudre (3<sup>e</sup> phase des recherches de terrain)**

➤ Données générales

- Nom de l'entreprise<sup>70</sup>
- Marque(s)
- Personne interviewée
- Fonction de l'interviewé au sein de l'entreprise
- Total de l'output
- Statut de l'entreprise
- Siège social
- Siège de l'unité de production
- Année de création

➤ Relation d'approvisionnement avec la laiterie

1. Comment jugez-vous la qualité de votre lait ?
2. Avez-vous avec vos acheteurs des relations commerciales de longue durée ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
3. Combien de temps gardez-vous le même acheteur d'habitude?
4. Au sein de la laiterie que vous approvisionnez, qui est la personne chargée d'entretenir les relations avec vous ?
5. Quel type de contrat (écrit ou oral) avez-vous avec votre acheteur ? Sur quoi porte-t-il (quantités, prix, exclusivité dans le rapport d'approvisionnement, licences, mesures d'accompagnements, etc.) ?

---

<sup>70</sup> Relativement à cette section du questionnaire, chez les producteurs locaux nous n'avons reporté que les informations concernant le nom de l'éleveur, le village où se trouve l'exploitation, la quantité de lait fournie à la laiterie et l'année de début de la relation d'approvisionnement avec la laiterie.

6. Y a-t-il d'autres produits et/ou services qui sont échangés entre vous et l'acheteur ?
- De la part de l'acheteur :
    - Assistance technique
    - Crédit pour achats divers
    - Compte d'épargne
    - Collecte
    - Autres produits ou services
  - De votre part :
    - Assistance technique
    - Consultance en marketing
    - Prêts financiers
    - Vente à crédit
    - Livraison
    - Vente / location de la licence de la marque du fournisseur
    - Autres produits ou services
7. Qu'implique-t-elle la rupture des relations avec votre acheteur ?
8. Des désaccords avec votre acheteur sont-ils déjà apparus ? Si oui, que concernaient-ils ?
9. Comment résolvez-vous ces désaccords ?
10. Comment est-il fixé le prix du lait ?
11. Connaissez-vous personnellement votre acheteur ?
12. Entretenez-vous avec lui des relations en dehors du cadre professionnel ? Si oui, quel genre de relations ?
13. Faites-vous confiance à votre acheteur au regard des engagements pris ?
14. Pensez-vous que votre acheteur vous fait confiance au regard des engagements pris ?  
Pourquoi ?

## 5. Méthode de collecte des données auprès des consommateurs (2<sup>e</sup> phase des recherches de terrain)

De février à avril 2015, nous avons effectué des entretiens auprès des consommateurs de produits laitiers. L'objectif était de cerner les critères de choix des produits laitiers chez les consommateurs et de saisir selon quels repères communs ces derniers jugent la qualité des produits. En d'autres termes, nous nous proposons d'appréhender quelles sont les attentes des consommateurs en termes de qualité des produits laitiers.

### ➤ Échantillonnage

Nous avons effectué 23 entretiens auprès de « foyers de consommation » (ménages, groupes de collègues ou d'amis), dont 15 dans la région de Dakar et 9 dans celle de Kolda. Le nombre d'entretiens a été déterminé selon le principe de saturation (Dépelteau, 2000). D'autres études menées dans le même domaine ont d'ailleurs montré la pertinence d'un échantillon de telle taille (Cheyns, 2006 ; Amine et Lacoecilhe, 2007).

#### *Dans la région de Dakar*

Dans la région de Dakar, l'échantillonnage a été effectué sur la base de deux variables : le département de résidence (1<sup>e</sup> variable) et le niveau socio-économique (2<sup>e</sup> variable). Pour ce qui concerne la 1<sup>e</sup> variable (département de résidence), nous avons élu 3 des 4 départements de la région de Dakar en zone d'étude, le quatrième étant ayant été considéré comme zone rurale<sup>71</sup>. Ensuite, nous avons accédé aux données du *Recensement Général de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage (RGPHAE)* effectué en 2013, pour avoir les données concernant la population de ces trois départements (Dakar, Pikine, Guédiawaye). Ainsi, nous avons construit un échantillon proportionnel à la taille de la population de chaque département, en prenant comme quotient la population du département le moins peuplé (Guédiawaye), comme montré dans le Tableau 24.

---

<sup>71</sup> Cette thèse s'intéresse en effet aux consommateurs urbains.

Tableau 24 – Échantillonnage des consommateurs par département de résidence dans la région de Dakar

Département	Population	Coefficient de proportionnalité <sup>1</sup>	Unités de l'échantillon
Dakar	1 081 222	3	6
Pikine	1 101 859	3	6
Guédiawaye	310 201	1	2
<b>Total</b>	<b>2 493 282</b>		<b>14</b>

<sup>1</sup>Arrondi au nombre entier inférieur.

Après avoir défini ces strates proportionnelles, l'échantillonnage a été effectué par la technique « boule de neige » (Dépelteau, 2000 p. 227) : ne disposant pas d'une liste de la population de consommateurs de lait, nous avons demandé à des informateurs de départ de nous fournir les adresses de quelques ménages qui auraient pu faire partie de l'échantillon. Nous avons ensuite trié ces ménages sur la base de la 2<sup>e</sup> variable (niveau socio-économique), pour que l'échantillon représente de manière équilibrée trois différentes strates : ménages à revenu faible, moyen et élevé (Tableau 25).

Tableau 25 – Ménages interviewés selon le niveau socio-économique et le département de résidence (région de Dakar)

Niveau socio-économique	Département			Total
	Dakar	Pikine	Guédiawaye	
Faible	-	2	2	4
Moyen	2	3	-	5
Élevé	4	1	-	4
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Le niveau socio-économique des ménages a été estimé à partir de l'état de la maison et du mobilier :

- *Niveau faible* : pas de canapés (matelas posés directement sur le sol), pas de nattes, petit et vieux téléviseur, éventuellement sol non carrelé et murs non plâtrés ;
- *Niveau moyen* : canapés, nattes, téléviseur de dimensions moyennes (pas forcément à écran plat), pas (ou presque pas) de bibelots ni de décorations ;
- *Niveau élevé* : canapés, nattes, grand téléviseur à écran plat, bibelots, décorations, vaisselle, etc.

Étant consciente de la difficulté d'évaluer le montant total des revenus des ménages sénégalais<sup>72</sup>, par le biais de l'observation de l'état du logement nous avons cherché plutôt à estimer la « disponibilité à consommer ». Nous faisons en effet l'hypothèse que le niveau des dépenses destinées au logement est positivement lié à celui des dépenses alimentaires. À défaut d'éléments suffisants pour l'estimation du niveau socio-économique (par exemple lorsque l'entretien s'est déroulé dans la cour de la maison), nous avons aussi mobilisé des observations concernant le niveau d'étude et la maîtrise de la langue française.

La plupart des entretiens ont été effectués par groupes (2 à 9 personnes). Cela a permis de stimuler le dialogue et la confrontation entre les interviewés, et de rendre de ce fait l'interview assez indépendante de la présence du chercheur.

*Tableau 26 – Consommateurs interviewés selon le niveau socio-économique et le département de résidence (région de Dakar)*

Niveau socio-économique	Département			Total
	Dakar	Pikine	Guédiawaye	
Faible	-	8	7	15
Moyen	6	8	-	14
Élevé	15	2	-	17
<b>Totale</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>46</b>

*Dans la région de Kolda*

Dans la région de Kolda, l'échantillonnage a été également effectué par la technique « boule de neige ». Nous avons demandé à trois parmi les principales laiteries de Kolda (*Le Fermier, Le Berger, Fédandé*) de nous fournir le contact avec quelques-uns de leurs clients et des informations sur leurs caractéristiques socio-économiques. Sur la base de ces données, nous avons sélectionné 9 ménages (3 par laiterie) dans l'optique de construire un échantillon hétérogène (Tableau 27). La variable « niveau socio-économique » a été maintenue, bien que les différences entre les trois strates (niveau élevé, moyen et faible) soient moins accentuées par rapport à la région de Dakar, le niveau de vie étant ici beaucoup plus homogène.

<sup>72</sup> L'estimation des revenus des ménages africains est un sujet très controversé, puisque les ménages peuvent avoir plusieurs sources de revenu dont certaines ne sont pas stables ni faciles à cerner, comme par exemple les dons de parents et amis.

Tableau 27 – Échantillon des consommateurs de la région de Kolda

Laiterie/contact	Ménage	Quartier	Niveau socio-économique	Nombre d'individus
Le Fermier	S. A.	Saré Moussa	Faible	9
	S. F.	SaréKémo	Moyen	1
	D. I.	Centre-ville	Élevé	1
Le Berger	N. F.	Centre-ville	Moyen	5
	B. C.	Centre-ville	Moyen	2
	B. I.	Centre-ville	Élevé	1
Fédandé	D. H.	Bantankel	Faible	6
	D. A.	Saré Moussa	Moyen	2
	N. M.	Bantankel	Élevé	5
<b>Total</b>	9			32

➤ Objet des entretiens

Saulais Domenget (2009) distingue cinq familles de produits laitiers de grande consommation – soit directement destinés au marché final : 1) lait de consommation ; 2) crème ; 3) fromage ; 4) beurre ; 5) produits ultra-frais. Nos entretiens ont porté sur les produits industriels de la première et cinquième catégorie. Dans la première famille (lait de consommation) sont compris tous ces produits qui sont destinés « à être consommé[s] sous forme liquide et non sous forme transformée » (*id.*, pp. 27–28) et qui ont été soumis exclusivement à des traitements physiques et non biochimiques tels que la coagulation ou la fermentation (*ibid.*). Ils en font ainsi partie le *lait frais pasteurisé*, le *lait stérilisé UHT*, le *lait stérilisé*, le *lait microfiltré*, le *lait en poudre* et le *lait concentré*. La famille des produits ultra-frais comprend les *yaourts* et les *laits fermentés*.

Les entretiens avec les consommateurs visaient à collecter des informations concernant :

- Les *produits consommés* (marques, types), tels qu'ils sont perçus par les interviewés. Il a été intéressant de comparer le vocabulaire utilisé par les consommateurs et la nomenclature officielle des produits laitiers, afin de comprendre selon quelles caractéristiques les consommateurs distinguent les différents produits (*perception de la qualité*) ;
- Les *pratiques d'approvisionnement* (lieux et fréquences d'achat, quantités, personnes qui financent et décident les achats, etc.) ;
- Les *situations d'usage* (les différentes recettes et préparations, les lieux et les moments de consommation), qui ont permis de repérer quels sont les principaux produits de substitution et pourquoi ;

- Les *caractéristiques de produit recherchées*, pour comprendre comment est perçue la qualité, selon quels critères et quels repères ;
- *L'incertitude sur la qualité* des produits et ses causes.

➤ Déroulement des entretiens

Les entretiens effectués ont été très ouverts et inspirés du registre de la conversation. Ils se sont de ce fait déroulés dans la langue la plus usuelle pour l'interviewé (français, pulaar ou wolof). Chaque interview a duré entre une demi-heure et une heure. Elle s'est déroulée en trois phases :

1. *Saisie des caractéristiques sociodémographiques* (âge, niveau d'éducation, profession, rôle dans le ménage) *et des situations d'achat et consommation* (produits laitiers consommés, quantités, lieux d'achat, situations de consommation) ;
2. *Exposition d'échantillons (emballages) de produits laitiers industriels* : quels sont les produits préférés ? Pourquoi sont-ils préférés à d'autres ? Cette phase servait à cibler davantage l'objet de l'interview et à ne traiter que des produits concernés par l'étude (produits industriels). En outre, cela permettait à l'interviewé de reconnaître les produits dont il ne connaissait pas le nom, de comparer les différents emballages, de les classer, d'exprimer des jugements, etc. (Figure 29) ;
3. *Exposition de photos concernant le lait*. Le but était d'induire l'interviewé à exprimer son opinion sur les différentes situations montrées par les photos et de saisir son positionnement par rapport à celles-là (Figure 30). L'explication des photos a été parfois caricaturée afin de saisir les réactions de l'interviewé. Ce dernier était invité à trier les photos selon qu'il les apprécie ou pas et ensuite à expliquer les raisons de ses choix.

Figure 29 – Échantillons de produits laitiers exposés lors des entretiens avec les consommateurs



Figure 30 – Photos ayant rapport au lait qui ont été soumises au jugement des consommateurs interviewés

a. Ferme laitière de Wayembam



S. Ferrari, 2012

b. Éleveuse du réseau de collecte de Dolima



S. Ferrari, 2014

c. Transformateur de lait en poudre de Dakar



S. Ferrari, 2014

d. Minilaiterie de Kolda



S. Ferrari, 2014



e. Minilaiterie de Bantancountou (Kolda)



S. Ferrari, 2014

f. *Thiakry* dans une calebasse



g. Lait fermenté



h. Camionnette de *Saprolait*



S. Ferrari, 2014

i. Boutique de Vitalait



j. Publicité de *Dolima*



k. Boutique



l. Supérette



m. Supermarché



n. Enfant : quels produits laitiers pour lui ?



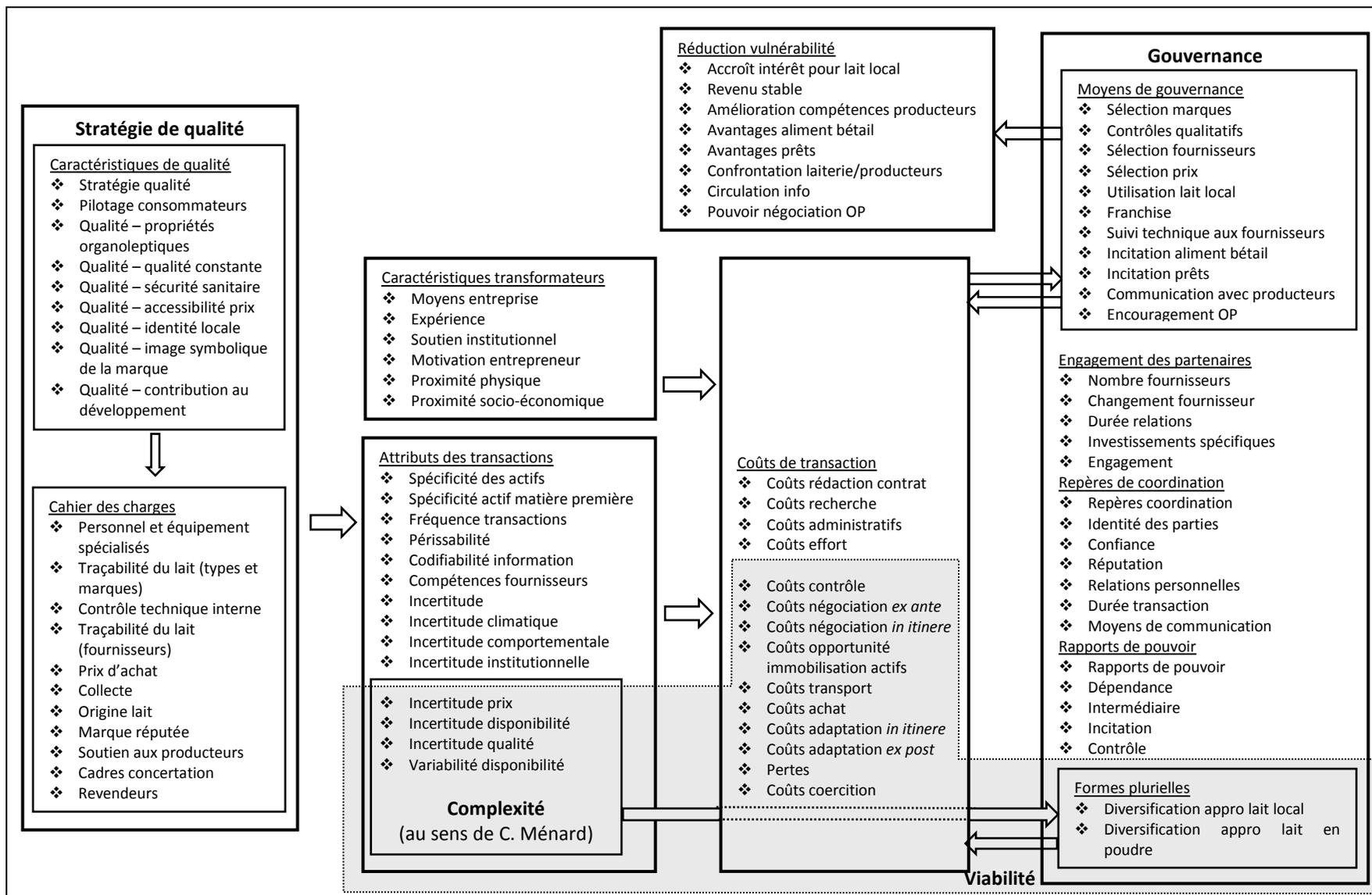
S. Ferrari, 2014

Rapport

## 6. Technique de codage et analyse des entretiens

Les entretiens ayant été enregistrés et retranscrits, un travail de codage a été effectué à l'aide du logiciel *RQDA* : à chaque segment sémantique pertinent des entretiens et des comptes-rendus des observations de terrain a été attribué un « thème » (ou « code ») qui a été emprunté à la littérature scientifique (correspondant à un des concepts du cadre analytique – procédure par « boîtes » selon Bardin, 1977) ou bien qui représentait un sujet récurrent dans le discours et dans les actions des acteurs (procédure par « tas » selon Bardin toujours). *RQDA* nous a permis de rassembler tous les extraits d'entretien et observations de terrain correspondant à chaque code déterminé, afin d'avoir une vue d'ensemble sur le discours et les actions des acteurs concernant chaque code (concept ou thème inductif) et de citer, dans la thèse, les extraits les plus intéressants et/ou représentatifs. Les différents codes sont organisés par « catégories » (niveau d'abstraction supérieur aux codes) et donnent forme à un arbre thématique qui reprend le cadre conceptuel de la thèse (Figure 31).

Figure 31 – Arbre thématique illustrant les codes (précédés par le symbole ❖) et les catégories (expressions soulignées)





## Bibliographie

- ALARY, V., C. CORNIAUX, et D. GAUTIER. 2011. Livestock's contribution to poverty alleviation: How to measure it? *World Development* 39 : 1638–1648.
- ALCHIAN, A.A., et H. DEMSETZ. 1972. Production, information costs, and economic organization. *The American economic review* 62 : 777–795.
- ALLEN, D.W. 1999. Transaction costs. *Encyclopedia of law and economics*.
- ALLEN, D.W., et D. LUECK. 1993. Transaction costs and the design of cropshare contracts. *The RAND Journal of Economics* 24 : 78–100.
- AMINE, A., et J. LACOEUILHE. 2007. Les pratiques de consommation du vin: rôle des représentations et des situations de consommation. *Actes Du 23ème Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1 juin, Aix les bains*.
- ANCEY, V., et G. MONAS. 2012. Le pastoralisme au Sénégal, entre politique « moderne » et gestion des risques par les pasteurs. *Revue Tiers Monde* 184 : 761–783.
- ARLA FOODS. 2015. Assessment on human rights in Senegal. Summary Report. Aarhus, Danemark.
- ARROW, K.J. 1969. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *The analysis and evaluation of public expenditure: the PPB system* 1: 59–73.
- AUBERT, M., Z. BOUHSINA, J.M. CODRON, et S. ROUSSET. 2013. Pesticide safety risk, food chain organization, and the adoption of sustainable farming practices. The case of Moroccan early tomatoes. *In 134th EAAE Seminar: Labels on sustainability : an issue for consumers, producers, policy makers, and NGOs, Working paper Moisa, 4, 22 p. Paris, France*.
- AUBIN, J.-P. 1991. Viability theory. Birkhäuser.
- AUBIN, J.-P., A.M. BAYEN, et P. SAINT-PIERRE. 2011. Viability Theory. Springer Berlin Heidelberg.
- BÂ DIAO, M., A. DIENG, M.M. SECK, et R.C. NGOMIBÉ. 2006. Pratiques alimentaires et productivité des femelles laitières en zone périurbaine de Dakar. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux* 59 : 43–49.
- BÂ DIAO, M., et I. NDIAYE. 1999. Collecte et commercialisation du lait et produits laitiers au Sénégal. *In Communication au séminaire, Ministère de l'Agriculture – Institut Sénégalais de Recherches Agricoles, Dakar*.
- BAGNOLI, L., M. BENEGIAMO, D. CIRILLO, et G. FRANCHI. 2015. Sénégal. Comment on accapare la terre - La saga Senhuile-Senethanol continue. Re:Common, Rome.
- BAIR, J. 2010. Les cadres d'analyse des chaînes globales. *Revue française de gestion* 201 : 103–119.

- BAJARI, P., et S. TADELIS. 2001. Incentives versus transaction costs: A theory of procurement contracts. *RAND Journal of Economics* 32 : 387–407.
- BANQUE MONDIALE. 2015. Base de données de la Banque Mondiale.
- BARDIN, L. 1977. L'analyse de contenu. *Le Psychologue*. Presses Universitaires de France, Paris.
- BARJOLLE, D., et J.-M. CHAPPUIS. 2000. Coordination des acteurs dans deux filières AOC. Une approche par la théorie des coûts de transaction. *Économie rurale* 258 : 90–100.
- BARON, C., A. BONASSIEUX, I.M. MAÏGA, et G. NGUYEN. 2010. Gouvernance hybride et viabilité des grands périmètres irrigués au Niger. *Mondes en développement* 151 : 51–66.
- BARRIENTOS, S., C. DOLAN, et A. TALLONTIRE. 2003. A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture. *World Development* 31 : 1511–1526.
- BARZEL, Y., et L.A. KOCHIN. 1992. Ronald Coase on the Nature of Social Cost as a Key to the Problem of the Firm. *The Scandinavian Journal of Economics* 94 : 19–31.
- BASTARD, G., A.S. DIOP, et M. DIA. 2014. Consommation et distribution des produits laitiers à Niamey (Niger), Bamako et Sikasso (Mali), Touba et Dahra (Sénégal). Rapport général version finale. GRET - IRIS.
- BELLÙ, L.G. 2012. Value Chain Analysis for Policy Making. Methodological Guidelines and country cases for a Quantitative Approach.
- BENCHARIF, A., S. LEMEILLEUR, et S. TOZANLI. 2008. Dynamique des acteurs dans les filières agricoles et agroalimentaires. *Perspectives des politiques agricoles en Afrique du Nord* 64 : 93–141.
- BENCHARIF, A., et J.L. RASTOIN. 2007. Concepts et Méthodes de l'Analyse de Filières Agroalimentaires: Application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des Blés en Algérie. Working paper, Unité Mixte De Recherche Moisa, Montpellier.
- BEN-PORATH, Y. 1980. The F-connection: Families, friends, and firms and the organization of exchange. *Population and development Review* 6 : 1–30.
- BIGIO SCHNAIDER, P.S. 2015. Heterogeneity of Plural Forms: A Revised Transaction Cost Approach. Thèse de doctorat. Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris (France).
- BONNET, B. 2014. Vulnérabilité pastorale et politiques publiques de sécurisation de la mobilité pastorale au Sahel. *Mondes en développement* 164 : 71–91.
- BÖNTE, W. 2008. Inter-firm trust in buyer–supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior & Organization* 67 : 855–870.
- BOUBA-OLGA, O., et M. GROSSETTI. 2008. Socio-économie de proximité. *Revue d'économie régionale & urbaine* 3 : 311–328.
- BOUQUET, E., B. WAMPFLER, E. RALISON, et M. ROESCH. 2010. Trajectoires de crédit et vulnérabilité des ménages ruraux : le cas des Cecam de Madagascar. *Autrepart* 44 : 157–172.

- BRADACH, J.L., et R.G. ECCLES. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology* 15 : 97–118.
- BROUSSEAU, E. 1989. L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction. *Revue française d'économie* 4 : 123–166.
- BROUSSEAU, E., et J.-M. CODRON. 1998. La complémentarité entre formes de gouvernance [Le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre saison]. *Economie rurale* 245 : 75–83.
- BROUTIN, C., Y. DIEDHIOU, et M. DIENG. 2005. Guide de bonnes pratiques d'hygiène. Maîtrise de la qualité dans la transformation laitière. GRET.
- BROUTIN, C., V. DUTEURTRE, A. TANDIA, B. TOURÉ, et M. FRANÇOIS. 2007. Accroissement et diversification de l'offre de produits laitiers au Sénégal: la bataille industrielle du lait en poudre à Dakar et des minilaiteries à la conquête des marchés des villes secondaires. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux* 60 : 11–19.
- BROUTIN, C., M. FRANÇOIS, A. TANDIA, et B. TOURÉ. 2006. Les déterminants de la consommation du lait caillé à Dakar : quelles opportunités de conquête du marché par les produits locaux ? Working paper, GRET, Dakar.
- BROUTIN, C., L. LEVARD, et A. BENKAHLA. 2015. Note d'analyse de l'impact des politiques commerciales régionales sur la filière « lait local » en Afrique de l'Ouest. GRET.
- BROUTIN, C., K. SOKONA, A. TANDIA, et M. BA. 2000. Paysage des entreprises et environnement de la filière lait au Sénégal. *Programme Inco "MPE agroalimentaires"*. GRET, Dakar.
- BUREAU, J.-C., et E. VALCESCHINI. 2003. European food-labeling policy: successes and limitations. *Journal of Food Distribution Research* 34 : 70–76.
- CARRER, M.J., H.M. DE S. FILHO, et M. DE M.B. VINHOLIS. 2014. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. *British Food Journal* 116 : 643–661.
- CESARO, J.-D., G. MAGRIN, et O. NINOT. 2010. Petit atlas de l'élevage au Sénégal – Commerce et territoires. *Publication du projet de recherche ATP ICARE. Dakar, CIRAD.*
- CHADDAD, F., M. GOMEZ, et R.B. ROSS. 2013. Plural Forms of Organization in the Wine Industry: An Empirical Analysis of the Vertical Boundary Decision of Wineries in Emerging Regions. (Article non publié).
- CHAUVEAU, J.-P. (COORD.). 1997. La dynamique des sociétés rurales face aux projets participatifs de développement rural: Réflexions et propositions d'action à partir d'expériences d'Afrique de l'Ouest. Working paper, FAO, Rome.
- CHEN, Y. 2011. Literature Review – Value Chains. Article de colloque, GWU IDS. Capstone 2012.
- CHEYNS, E. 2006. Pluralité des formats d'enquêtes. Expériences de recherche autour des processus de qualification des produits alimentaires en Afrique. *In L'économie des conventions, méthodes et résultats*, 401–418.

- CHEUNG, S.N.S. 1983. The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics* 26 : 1–21.
- CHIWAULA, L.S., R. WITT, et H. WAIBEL. 2011. An Asset-Based Approach to Vulnerability: The Case of Small-Scale Fishing Areas in Cameroon and Nigeria. *The Journal of Development Studies* 47 : 338–353.
- CHRISTIAENSEN, L.J., et K. SUBBARAO. 2005. Towards an understanding of household vulnerability in rural Kenya. *Journal of African Economies* 14 : 520–558.
- CHURCH, J.R., et R. WARE. 2000. Industrial organization: a strategic approach. Church Economic Consultants Ltd. and Roger Ware
- CODRON, J.-M., E. MONTAIGNE, et S. ROUSSET. 2013. Quality management and contractual incompleteness: grape procurement for high-end wines in Argentina. *Journal on Chain and Network Science* 13 : 11–35.
- COHEN, M., et J. SEBSTAD. 2005. Reducing vulnerability: the demand for microinsurance. *Journal of International Development* 17 : 397–474.
- CORNIAUX, C. 2005. Gestion technique et gestion sociale de la production laitière: les champs du possible pour une commercialisation durable du lait - Cas des modes de production actuels du delta du fleuve Sénégal. Thèse de doctorat en zootechnie. Institut national agronomique de Paris-Grignon
- CORNIAUX, C. 2003. La filière lait et produits laitiers dans la région de Saint-Louis. Working paper, CIRAD/PSI, Saint-Louis.
- CORNIAUX, C. 2008. Organisation sociale et zootechnique de la gestion des produits laitiers en milieu sahélien: la sphère laitière. Cas du delta du fleuve Sénégal. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux* 61 : 37-43.
- CORNIAUX, C., V. ALARY, et M. CLOAREC. 2009. Poids de l'élevage dans l'économie monétaire des ménages et vulnérabilité des agro-éleveurs en zone "Office du Niger" (Mali). *Rencontres autour des recherches sur les ruminants* 16 : 341–344.
- CORNIAUX, C., V. BARITAUX, et S. MADELRIEUX. 2014. Entre (re-) localisation et globalisation: analyse des stratégies spatiales des laiteries dans six bassins laitiers. *In* 8èmes Journées de Recherches en Sciences Sociales.
- CORNIAUX, C., G. DUTEURTRE, et C. BROUTIN (eds.). 2014. Filières laitières et développement de l'élevage en Afrique de l'Ouest: l'essor des minilaiteries. Karthala, Paris.
- CORNIAUX, C., G. DUTEURTRE, P.N. DIEYE, et R. POCCARD CHAPUIS. 2005. Les minilaiteries comme modèle d'organisation des filières laitières en Afrique de l'Ouest: succès et limites. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux* 58 : 237–243.
- CORNIAUX, C., F. VATIN, et V. ANCEY. 2012. Lait en poudre importé versus production locale en Afrique de l'Ouest: vers un nouveau modèle industriel? *Cahiers agricultures* 21 : 18–24.

- DABAT, M.-H., S. RAZAFIMANDIMBY, et B. BOUTEAU. 2004. Atouts et perspectives de la riziculture périurbaine à Antananarivo (Madagascar). *Cahiers Agricultures* 13 : 99–109.
- DARBY, M.R., et E. KARNI. 1973. Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of law and economics* 16 : 67–88.
- DAVID, R.J., et S.-K. HAN. 2004. A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics. *Strategic Management Journal* 25 : 39–58.
- DAVIS, J.H., et R.A. GOLDBERG. 1957. A concept of agribusiness. Boston.
- DAVIS, L.E., et D.C. NORTH. 1971. Institutional change and American economic growth.
- DAVIS, T. 1993. Effective supply chain management. *Sloan management review* 34 : 35–35.
- DE ALESSI, L. 1983. Property rights, transaction costs, and X-efficiency: an essay in economic theory. *The American economic review* 73 : 64–81.
- DELGADO, C. 1999. Sources of growth in smallholder agriculture in sub-Saharan Africa: The role of vertical integration of smallholders with processors and marketers of high value-added items. *Agrekon* 38 : 165–189.
- DEPELTEAU, F. 2000. La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats. De Boeck Supérieur.
- DERCON, S. 2007. La vulnérabilité : une perspective microéconomique. *Revue d'économie du développement* 14 : 79–118.
- DERCON, S., et P. KRISHNAN. 2000. Vulnerability, seasonality and poverty in Ethiopia. *The Journal of Development Studies* 36 : 25–53.
- DESMOULIN, X. 2006. L'approvisionnement de Dakar en produits laitiers: état des lieux et perspectives. Mémoire de master. Université Paris Sud, Paris.
- DIA, D. 2013. Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA. Annexe 7 : Rapport Sénégal. Dakar, UEMOA/CIRAD.
- DIA, D. 2009. Les territoires d'élevage laitier à l'épreuve des dynamiques politiques et économiques: éléments pour une géographie du lait au Sénégal. Thèse de doctorat en Géographie. UCAD, Dakar.
- DIA, D., Y. NGOM, V. DUTEURTRE, P.N. DIEYE, G. DUTEURTRE, et C. BROUTIN. 2008. Etude de l'impact de la hausse des cours du lait et des produits laitiers sur les producteurs et les consommateurs - Etude de cas du Sénégal. Collectif AlimenTERRE, Dakar.
- DIARRA, A. 2009. Echanges internationaux et développement de l'élevage laitier sénégalais. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Paris-Sud 11, Paris.
- DIEYE, P.N. 2003. Comportements des acteurs et performances de la filière lait périurbain de Kolda (Sénégal). Mémoire de DEA, série "Master of Science" n. 61. Institut agronomique méditerranéen, Montpellier.

- DIEYE, P.N., G. DUTEURTRE, et C. LY. 2005. Synthèse bibliographique sur les filières laitières au Sénégal. ISRA/BAME, Dakar.
- DIEYE, P.N., G. DUTEURTRE, M.M. SISSOKHO, M. SALL, et D. DIA. 2003. La production laitière périurbaine au sud du Sénégal. Saisonnalité de l'offre et performances économiques. *Tropicultura* 21 : 142–148.
- DUBOIS, J.-L., et S. ROUSSEAU. 2001. Reinforcing households' capabilities as a way to reduce vulnerability and prevent poverty in equitable terms. *In* Justice and Capabilities, Cambridge, UK.
- DUTEURTRE, G. 2007. Commerce et développement de l'élevage laitier en Afrique de l'Ouest: une synthèse. *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux* 60 : 209-223.
- DUTEURTRE, G. 1998. Compétitivité prix et hors-prix sur le marché des produits laitiers d'Addis-Abeba (Éthiopie) La production fermière face à ses nouveaux concurrents. Thèse de doctorat en Agro-économie, École Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier (ENSAM). Montpellier
- DUTEURTRE, G., et C. CORNIAUX. 2013. Etude relative à la formulation du programme d'actions détaillé de développement de la filière lait en zone UEMOA. Dakar, UEMOA/CIRAD.
- DYER, J.H. 1996. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science* 7 : 649–666.
- DYER, J.H. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic management journal* 18 : 535–556.
- DYER, J.H., et W. CHU. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science* 14 : 57–68.
- FAFCHAMPS, M. 1996. The enforcement of commercial contracts in Ghana. *World Development* 24 : 427–448.
- FAFCHAMPS, M., et B. MINTEN. 2002. Returns to social network capital among traders. *Oxford economic papers* 54 : 173–206.
- FAO. 2015. Faostat, base de données de la FAO.
- FERRARI, S. 2013. Comparaison de compétitivité prix et hors-prix entre l'élevage semi-intensif et l'élevage intensif de la filière laitière locale dans la région de Dakar (Sénégal). Mémoire de Master en Sciences de la Population et du Développement. Université Libre de Bruxelles, Belgique.
- FMI. 2013. Senegal : Poverty Reduction Strategy Paper. Fond Monétaire International, Washington, D.C.
- Foss, N., et K. Foss. 2004. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. Working paper, Center for Knowledge Governance, Copenhagen.

- FRANK, S.D., et D.R. HENDERSON. 1992. Transaction costs as determinants of vertical coordination in the US food industries. *American Journal of Agricultural Economics* 74 : 941–950.
- GAUTIER, D., B. LOCATELLI, C. CORNIAUX, et V. ALARY. 2016. Global changes, livestock and vulnerability: the social construction of markets as an adaptive strategy. *The Geographical Journal* 182 : 153–164.
- GAUZENTE, C. 2000. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie* 3 : 145–165.
- GEORGOPOULOS, B.S., et A.S. TANNENBAUM. 1957. A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review* 22 : 534–540.
- GEREFFI, G., J. HUMPHREY, R. KAPLINSKY, et T.J. STURGEON. 2001. Introduction: Globalization, Value Chains and Development. *IDS Bulletin* 32 : 1–8.
- GEREFFI, G., J. HUMPHREY, et T. STURGEON. 2005. The governance of global value chains. *Review of international political economy* 12 : 78–104.
- GEREFFI, G., et M. KORZENIEWICZ. 1994. Commodity Chains and Global Capitalism. ABC-CLIO.
- GÉRONIMI, V., C. MAINGUY, R. GÉNÉROSO, et I. CISSÉ. 2014. Le secteur coton au Mali dans un piège de sous-accumulation ? *Mondes en développement* 164 : 13–33.
- GIBBONS, R., et J. ROBERTS. 2013. *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton University Press.
- GONDARD-DELCROIX, C., et S. ROUSSEAU. 2004. Vulnérabilité et stratégies durables de gestion des risques : Une étude appliquée aux ménages ruraux de Madagascar. *Développement durable et territoires* Dossier 3 : 1–16.
- GONZALEZ-DIAZ, M., et E. RAYNAUD. 2007. La gouvernance de la qualité des produits. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires* 299 : 42–57.
- GÖSSLING, T. 2004. Proximity, trust and morality in networks. *European Planning Studies* 12 : 675–689.
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91 : 481–510.
- GRÉGOIRE, C. 2010. Description et typologie des mini laiteries en haute Casamance (Sénégal). Analyse de leurs forces et faiblesses. Mémoire de stage, Master en Développement agricole durable : économie internationale et sécurité alimentaire. Université Paris Sud, Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières, Paris.
- GRIFFON, M. 2006. *Nourrir la planète*. O. Jacob.
- GROSSMAN, S.J., et O.D. HART. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy* 94 : 691–719.

- GULATI, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal* 38 : 85–112.
- HAN, J., J.H. TRIENEKENS, et S.O. OMTA. 2011. Relationship and quality management in the Chinese pork supply chain. *International Journal of Production Economics* 134 : 312–321.
- HART, O., et J. MOORE. 1990. Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of political economy* 98 : 1119–1158.
- HENDERSON, J., P. DICKEN, M. HESS, N. COE, et H.W.-C. YEUNG. 2002. Global production networks and the analysis of economic development. *Review of international political economy* 9 : 436–464.
- HENNART, J.-F. 1993. Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of “market” and “hierarchy.” *Organization Science* 4 : 529–547.
- HERDT, T. DE, et B. D’EXELLE. 2007. La vulnérabilité vis-à-vis d’autres personnes : leçons pour les interventions contre la pauvreté. *Mondes en développement* 140 : 101–114.
- HOBBS, J.E. 1996. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management* 1 : 1–15.
- HOBBS, J.E., et L.M. YOUNG. 2000. Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management: An International Journal* 5 : 131–143.
- HÖLMSTROM, B. 1979. Moral hazard and observability. *The Bell journal of economics* 10 : 74–91.
- HUGON, P. 1988. L’industrie agroalimentaire. Analyse en termes de filières. *Revue Tiers Monde* 29 : 665–693.
- HUMPHREY, J., et O. MEMEDOVIC. 2006. Global value chains in the agrifood sector. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Vienna.
- HUMPHREY, J., et H. SCHMITZ. 2002. Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains. Institut für Entwicklung und Friedender Gerhard-Mercator-Universität Duisburg (INEF).
- IDELE, et CNIEL. 2016a. 2015, de la dérégulation... aux désordres des marchés en 2016. Institut de l’Élevage, Centre National Interprofessionnel de l’Economie Laitière, France.
- IDELE, et CNIEL. 2016b. Marchés mondiaux des produits laitiers. Sous le flot de l’Europe du Nord. Institut de l’Élevage, Centre National Interprofessionnel de l’Economie Laitière, France.
- INFOCONSEIL, et PAOA. 2006. Etat des lieux de la filière lait et produits laitiers au Sénégal. Gret, Enda graf, SNC Lavalin, Cintech, MAE, CDE, ACDI, MIA, Dakar, Sénégal.
- JACQUEMIN, A., et M. RAINELLI. 1984. Filières de la nation et filières de l’entreprise. *Revue économique* 35 : 379–392.

- JAFFEE, S.M. 1992. How private enterprise organized agricultural markets in Kenya. Agriculture and Rural Development Department, the World Bank.
- JARILLO, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic management journal* 9 : 31–41.
- JENSEN, M.C., et W.H. MECKLING. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 3 : 305–360.
- JISAO. 2015. Données statistiques sur les précipitations au Sahel. Joint Institute for the Study of the Atmosphere and Ocean, Washington.
- JOSKOW, P.L. 1988. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. *Journal of Law, Economics, & Organization* 4 : 95–117.
- KAPLINSKY, R. 2000. Spreading the gains from globalization: what can be learned from value-chain analysis? *IDS Working paper*.
- KAPLINSKY, R., et M. MORRIS. 2001. A handbook for value chain research. IDRC Canada.
- KHAMASSI-EL EFRIT, F., et J. HASSAINYA. 2001. Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires: pertinence et apports de l'approche filière. In Padilla M. (ed.), Ben Saïd T. (ed.), Hassainya J. (ed.), Le Grusse P. (ed.). Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée : état des lieux, problématique et méthodologie pour la recherche, Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches, 223–238. Montpellier : CIHEAM.
- KIM, J., et J.T. MAHONEY. 2005. Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: an organizational economics approach to strategic management. *Managerial and Decision Economics* 26 : 223–242.
- KLEIN, B., et K.B. LEFFLER. 1981. The role of market forces in assuring contractual performance. *The Journal of Political Economy* 89 : 615–641.
- KLEIN, P.G. 1998. New institutional economics. *Department of Economics, University of Georgia*.
- KNIGHT, F.H. 1921. Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.
- KORBÉOGO, G. 2014. Rationalités nomades: Variabilité socioécologique et résilience des Peuls pasteurs du Burkina Faso. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie* 18 : 61–81.
- KREPS, D.M., et R. WILSON. 1982. Reputation and imperfect information. *Journal of economic theory* 27 : 253–279.
- KVALOY, O., et T.E. OLSEN. 2008. Endogenous verifiability and relational contracting. (Article non publié).
- LE GAL, P.-Y., M. KUPER, C.-H. MOULIN, L. PUILLET, et M.T. SRAÏRI. 2007. Dispositifs de coordination entre industriel, éleveurs et périmètre irrigué dans un bassin de collecte laitier au Maroc. *Cahiers Agricultures* 16 : 265–271.



- LEE, J., G. GEREFFI, et J. BEAUVAIS. 2012. Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 109 : 12326–12331.
- LESSASSY, L. 2007. Pratiques des filières en grande distribution: une analyse par la théorie des coûts de transaction. *Décisions Marketing* 46 : 77–89.
- LO, A. 2015. Compétitivité du lait local au Sénégal dans un contexte d'ouverture des marchés. Mémoire professionnel. ENSAE - ISRA, Dakar.
- LOUIS, M., et S. ROUSSET. 2010. Coûts de transaction et adoption des contrats agroenvironnementaux: le cas des MAE territorialisées à enjeu «eau» en Poitou-Charentes. In Colloque SFER «La réduction des pesticides agricoles, enjeux, modalités et conséquences», 26–p.
- MAINGUY, C., et I. DROY. 2014. Introduction. *Mondes en développement* 146 : 7–11.
- MALASSIS, L. 1977. Economie agro-alimentaire. *Économie rurale* 122 : 68–72.
- MARTINO, G. 2013. Quality uncertainty and allocation of decision rights in the European protected designation of origin. *Revista de Administração (São Paulo)* 48: 375–392.
- MASON, E.S. 1939. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *The American Economic Review* 29 : 61–74.
- MATERIA, V.C., S. PASCUCCI, et L. DRIES. 2014. Are in-house and outsourcing innovation strategies interlinked? Evidence from the European agri-food sector. COMPETE Working Paper, Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies (IAMO).
- MCCANN, L., B. COLBY, K.W. EASTER, A. KASTERINE, et K.V. KUPERAN. 2005. Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. *Ecological economics* 52 : 527–542.
- McMILLAN, J., et C. WOODRUFF. 1999. Interfirm relationships and informal credit in Vietnam. *Quarterly journal of Economics* 114 : 1285–1320.
- MÉNARD, C. 2003a. Économie néo-institutionnelle et politique de la concurrence les cas des formes organisationnelles hybrides. *Economie rurale* 277 : 45–60.
- MÉNARD, C. 2013. Plural Forms of Organization: Where Do We Stand? *Managerial and Decision Economics* 34 : 124–139.
- MÉNARD, C. 2000. Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire: l'économie néo-institutionnelle. *Économie rurale* 255 : 185–196.
- MÉNARD, C., et E. RAYNAUD. 2010. Ulysses and the Sirens: Hands-Tying Governance in Hybrid Organizations. In Workshop on “Economic Governance and Competition: The Pros and Cons of Private Ordering in the Shadow of the Law”.
- MENARD, C., M.S.M. SAES, V.L.S. SILVA, et E. RAYNAUD. 2014. Challenges to economic organization: plural forms. Atlas, São Paulo.

- MEPA. 2013. Données sur l'élevage et les productions animales. Ministère de l'Élevage et des Productions Animales.
- MOLS, N.P., U. AARHUS, et C. MENARD. 2014. Plural Governance: A Modified Transaction Cost Model. *In Academy of Management Annual Meeting 2014*.
- MONTEVERDE, K., et D.J. TEECE. 1982. Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics* 13 : 206–213.
- MOUSTIER, P. 2009. Gouvernance et performance des filières alimentaires au Vietnam. *Economies et sociétés* 43 : 1835–1855.
- MOUSTIER, P. 2012. Organisation et performance des filières alimentaires dans les pays du Sud: le rôle de la proximité. Synthèse des travaux pour l'habilitation à diriger des recherches.
- NAPOLÉONE, M., C. CORNIAUX, et B. LECLERC. 2015. Voies lactées. Dynamique des bassins laitiers entre globalisation et territorialisation. Inra-Sad et Cardère Éditions.
- NDIAYE, N.P. 2002. Contrôle de qualité de différentes marques de laits en poudre commercialisés au Sénégal. Thèse pour obtenir le grade de docteur en pharmacie (diplôme d'État). Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.
- NDOYE, F. 2001. Evolution des styles alimentaires à Dakar. Cirad.
- NELSON, P. 1970. Information and consumer behavior. *The Journal of Political Economy* 78 : 311–329.
- NORTH, D.C. 1995. The new institutional economics and third world development. *In The new institutional economics and third world development*, Routledge, London and New York.
- OUEDRAOGO, D., M. KABORE, et B. KIENOU. 2007. Insécurité alimentaire, vulnérabilité et pauvreté en milieu rural au Burkina : une approche en termes de consommation d'énergie. *Mondes en développement* 140 : 65–84.
- PALPACUER, F., et N. BALAS. 2010. Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? *Revue française de gestion* 201 : 89–102.
- PARKHE, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal* 36 : 794–829.
- PARMIGIANI, A. 2007. Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing. *Strategic Management Journal* 28 : 285–311.
- PASSUELLO, F., S. BOCCALETTI, et C. SOREGAROLI. 2015. Governance implications of non-GM private standards on poultry meat value chains. *British Food Journal* 117 : 2564–2581.
- PETERSON, H.C., A. WYSOCKI, et S.B. HARSH. 2001. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *The International Food and Agribusiness Management Review* 4 : 149–166.

- PINAUD, S. 2014. La poudre de lait, le trader parisien et le commerçant bamakois: une sociologie économique de la mondialisation. Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Paris Ouest Nanterre, Paris.
- PINAUD, S. 2016. L'émergence d'un gouvernement humanitaire de la pauvreté nutritionnelle en Afrique de l'Ouest. *Revue d'anthropologie des connaissances* 10 : 147–170.
- PNUD. 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. Programme des Nations Unies pour le Développement, New York.
- PONTE, S. 2007. Governance in the value chain for South African wine. *Tralac Working Paper*.
- PONTE, S. 2009. Governing through Quality: Conventions and Supply Relations in the Value Chain for South African Wine. *Sociologia Ruralis* 49 : 236–257.
- PORTER, M.E. 1985. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press.
- PURANAM, P., R. GULATI, et S. BHATTACHARYA. 2013. How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies. *Strategic Management Journal* 34 : 1145–1161.
- RAIKES, P., M. FRIIS JENSEN, et S. PONTE. 2000. Global commodity chain analysis and the French filière approach: comparison and critique. *Economy and society* 29 : 390–417.
- RAKOTONANDRAINA, N., et L. SAUVÉE. 2011. Linking a marketing innovation and local resources: the example of “Porcilin/Saveurs en'OR”, a regional brand with a nutritional attribute. (Article non publié).
- RASTOIN, J.-L. 1995. Dynamique du système alimentaire français. *Economie et Gestion agro-alimentaire* 36 : 5–14.
- RASTOIN, J.-L. 2000. Une brève histoire de l'industrie alimentaire. *Économie rurale* 255 : 61–71.
- RASTOIN, J.-L., et G. GHERSI. 2010. Le système alimentaire mondial. Editions Quae.
- RAYNAUD, E., et L. SAUVÉE. 2000. Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie rurale* 258 : 101–112.
- RAYNAUD, E., L. SAUVÉE, et E. VALCESCHINI. 2009. Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains. *Industrial and Corporate Change* 18 : 835–868.
- RAYNAUD, E., L. SAUVÉE, et E. VALCESCHINI. 2005a. Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains. *Journal of Management & Governance* 9 : 47–77.
- RAYNAUD, E., L. SAUVÉE, et E. VALCESCHINI. 2005b. Marques et organisation des filières agroalimentaires: une analyse par la gouvernance. *Economies et sociétés* 39 : 837–854.
- RAYNAUD, E., et E. VALCESCHINI. 2007. Création et captation de valeur dans les filières agroalimentaires : stratégies et gouvernance. Working paper, OCDE.

- REARDON, T., K.Z. CHEN, B. MINTEN, et L. ADRIANO. 2012. The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant, and the tiger. Asian Development Bank and International Food Policy Research Institute.
- RGPHAE. 2014. Recensement général de la population et de l'habitat, de l'agriculture et de l'élevage. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), Dakar.
- RICH, K.M., D. BAKER, A. NEGASSA, et R.B. ROSS. 2009. Concepts, applications, and extensions of value chain analysis to livestock systems in developing countries. *In* International Association of Agricultural Economists Conference, August, Beijing,.
- RIST, G. 1996. Le développement: histoire d'une croyance occidentale. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques Paris.
- RÖHN, O., A. CALDERA SANCHEZ, M. HERMANSEN, et M. RASMUSSEN. 2015. Economic resilience: A new set of vulnerability indicators for OECD countries. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- ROQUET, D. 2008. Partir pour mieux durer : la migration comme réponse à la sécheresse au Sénégal ? *Espace populations sociétés* 1 : 37–53.
- ROUSSEAU, S. 2007. Vulnérabilité et résilience, analyse des entrées et sorties de la pauvreté : le cas de Manjakandriana à Madagascar. *Mondes en développement* 140 : 25–44.
- ROYER, A., C. MÉNARD, et D.-M. GOUIN. 2016. Reassessing marketing boards as hybrid arrangements: evidence from Canadian experiences. *Agricultural Economics* 47 : 105–116.
- Saulais Domenget, L. 2009. La valorisation du lait de consommation en France, ses enjeux stratégiques et ses implications pour les consommateurs: une approche empirique et expérimentale. Thèse de doctorat en Sciences économiques, Grenoble 2 (France).
- SAUVEE, L. 2013. Hybrid governance: sketching discrete alternatives. *Journal on Chain and Network Science* 13 : 1–9.
- SEKKAT, K. 1987. Filières de production: revue de la littérature et comparaison avec la théorie néo-classique. *L'Actualité économique* 63 : 118–142.
- SEN, A. 1983. Development: Which Way Now? *The Economic Journal* 93: 745–762.
- SEN, A. 1993. Capability and Well-Being. *In* The quality of life, 30–53. Clarendon Press, Oxford.
- SERVET, J.-M. 1996. Risque, incertitude et financement de proximité en Afrique: une approche socioéconomique. *Revue Tiers Monde* 37 : 41–57.
- DA SILVEIRA, R.L.F., M.J. CARRER, T.B. CARVALHO, et M.S.M. SAES. 2015. Determinants of plural forms of governance: evidence from Brazilian beef cattle industry. *In* Saint Paul, Minnesota, USA.
- SIRVEN, N. 2007. De la pauvreté à la vulnérabilité : Évolutions conceptuelles et méthodologiques. *Mondes en développement* 140 : 9–24.

- SMADJA-RAKOTONDRAMANITRA, T. 2014. Approche économique de la qualité d'un bien intermédiaire: application à la filière rizicole dans l'Alaotra-Mangoro (Madagascar). Thèse de doctorat en Sciences Économique, Université Paris Ouest Nanterre, Paris.
- SOS FAIM. 2016. Contre l'invasion des multinationales du lait - Sénégal. Rédigé par Mohamed Gueye. *Défis Sud n. 128* : 29–31.
- STURGEON, T.J. 2008. From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization. Cambridge: MIT.
- SUN, Z., et G. ZHANG. 2009. Beyond typologies of global value chain governance: the accumulation of technological capabilities. *International Journal of Business and Management* 4 : 32-36.
- TEMPLE, L., F. LANÇON, et E. MONTAIGNE. 2009. Concepts et méthodes en analyse de filières: application à l'agriculture, aux agro-industries et à l'espace rural. *Economies & Sociétés* 31 : 1803–1811.
- TEMPLE, L., F. LANÇON, F. PALPACUER, et G. PACHÉ. 2011. Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire. *Economies et Sociétés, Développement, croissance et progrès AG* : 1785–1797.
- THORNTON, P., et M. HERRERO. 2008. Climate change, vulnerability and livestock keepers: challenges for poverty alleviation. In *Livestock and Global Climate Change* : 21-24 Hammamet, Tunisia.
- TONONGBÉ, J.G. 2005. Consommation de protéines animales à Dakar: déterminants et projections pour le lait. Thèse en Médecine Vétérinaire. Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.
- TORRE, A. 2010. Jalons pour une analyse dynamique des Proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 3 : 409–437.
- TOZANLI, S., et F.E.H. GAUTHIER. 2007. Gouvernance de la chaîne globale de valeur et coordination des acteurs locaux: la filière d'exportation des tomates fraîches au Maroc et en Turquie. *Cahiers Agricultures* 16 : 278–286.
- TRAVERSAC, J.-B., S. ROUSSET, et P. PERRIER-CORNET. 2011. Farm resources, transaction costs and forward integration in agriculture: Evidence from French wine producers. *Food Policy* 36 : 839–847.
- TURNER, M.D., et T.O. WILLIAMS. 2002. Livestock Market Dynamics and Local Vulnerabilities in the Sahel. *World Development* 30 : 683–705.
- UPTON, M. 2004. The role of livestock in economic development and poverty reduction. FAO, Rome.
- UZUNIDIS, D. 2007. Innovation et proximité entreprises, entrepreneurs et milieux innovateurs. (Article non publié).

- VALCESCHINI, E. Traçabilité agroalimentaire. *Encyclopædia Universalis [en ligne]*. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/tracabilite-agroalimentaire/> [Consulté le 23 mai 2016].
- VAN WIJK, J., M. DANSE, et R. VAN TULDER. 2008. Making Retail Supply Chains Sustainable: Upgrading Opportunities for Developing Country Suppliers under Voluntary Quality Standards. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2008-080-ORG*.
- VATIN, F. 1996. Le lait et la raison marchande, Essais de sociologie économique. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- VATIN, F. 2008. Retour à Dahra. *Revue du MAUSS* 2 : 441–460.
- VEIT, R. 2009. Assessing the viability of collection centres for fruit and vegetables in Fiji: a value chain approach. *FAO All ACP Agricultural Commodities Programme, Paper series 7*.
- WALLIS, J.J., et D. NORTH. 1986. Measuring the transaction sector in the American economy, 1870–1970. *In Long-term factors in American economic growth*, 95–162. University of Chicago Press.
- WANE, A., V. ANCEY, et I. TOURE. 2010. Pastoralisme et recours aux marchés: cas du Sahel sénégalais (Ferlo). *Cahiers agricultures* 19 : 14–20.
- WEATHERSPOON, D.D., et T. REARDON. 2003. The rise of supermarkets in Africa: implications for agrifood systems and the rural poor. *Development Policy Review* 21 : 333–355.
- WEVER, M., N. WOGNUM, J. TRIENEKENS, et O. OMTA. 2010. Alignment between chain quality management and chain governance in EU pork supply chains: A Transaction-Cost-Economics perspective. *Meat Science* 84 : 228–237.
- WEVER, M., N. WOGNUM, J. TRIENEKENS, et O. OMTA. 2012a. Managing transaction risks in interdependent supply chains: an extended transaction cost economics perspective. *Journal on Chain and Network Science* 12 : 243–260.
- WEVER, M., P.M. WOGNUM, J.H. TRIENEKENS, et S.W.F. OMTA. 2012b. Supply Chain-Wide Consequences of Transaction Risks and Their Contractual Solutions: Towards an Extended Transaction Cost Economics Framework. *Journal of Supply Chain Management* 48 : 73–91.
- WILLIAMSON, O.E. 1993. Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of law and economics* 36 : 453–486.
- WILLIAMSON, O.E. 1991a. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly* 36 : 269–296.
- WILLIAMSON, O.E. 1983. Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review* 73 : 519–540.
- WILLIAMSON, O.E. 1975. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization. Free Press, New York.

- WILLIAMSON, O.E. 1991b. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal* 12 : 75–94.
- WILLIAMSON, O.E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Simon and Schuster.
- WILLIAMSON, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology* 87 : 548–577.
- WILLIAMSON, O.E. 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- WILLIAMSON, O.E. 2000. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature* 38 : 595–613.
- WILLIAMSON, O.E. 1971. The vertical integration of production: market failure considerations. *The American Economic Review* 61 : 112–123.
- WILLIAMSON, O.E. 2010. Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing* 86 : 215–226.
- WILLIAMSON, O.E. 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics* 22 : 233–261.
- ZAJAC, E.J., et C.P. OLSEN. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of management studies* 30 : 131–145.
- ZVINOROVA, P.I., T.E. HALIMANI, R.T. MANO, et N.T. NGONGONI. 2013. Viability of smallholder dairying in Wedza, Zimbabwe. *Tropical animal health and production* 45 : 1007–1015.
- ZYLBERSZTAJN, D., et A.C.L. NOGUEIRA. 2002. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade* 11 : 329–346.