

**Stratégies d’externalisation, de sous-traitance des multi  
nationales et leur impact sur la dynamique entrepreneuriale  
locale : cas de Danone Algérie dans la région d’Akbou en Kabylie**  
**Outsourcing and subcontracting strategies for multinationals and  
their impact on local entrepreneurial dynamics: the case of  
Danone Algeria in the Akbou region of Kabylia**

**BOUKRIF Moussa<sup>1</sup>, & AMGHAR Malika<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Université de Bejaia Algérie, boukrifmoussa@yahoo.fr

<sup>2</sup> Université de Bejaia Algérie, aminamghar@yahoo.fr

**Date de réception:**09/03/2020 **Date de révision:**15/04/2020**Date d’acceptation:**21/05/2020

**Résumé**

Ce papier propose comme objet, de décrire les retombées d’externalisation choisie par Danone Algérie sur la dynamique entrepreneuriale dans la région d’implantation, à savoir Akbou Bejaia en Kabylie. A travers l’étude empirique effectuée et les différents entretiens menés, ce papier tente de restituer l’expérience, de ce groupe dans la région et de décrire les différentes stratégies qu’il a mené dans ce contexte à savoir l’externalisation, l’essaimage et la sous traitance.

**Mots clés :** dynamique entrepreneuriale, externalisation, essaimage, sous-traitance, Danone Algérie.

**Abstract**

The purpose of this paper is to describe the spinoffs of outsourcing chosen by Danone Algeria on the entrepreneurial dynamics in the region of establishment, namely Akbou Bejaia in Kabylia. Through the empirical study carried out and the various interviews conducted, this paper attempts to restore the experience of this group in the region and to describe the different strategies that it has led in this context, namely outsourcing, swarming and subcontracting

**Keywords :** entrepreneurial dynamics, outsourcing, spin-offs, outsourcing, Danone Algeria.

\* Corresponding Author: AMGHAR Malika Email: aminamghar@yahoo.fr

**Introduction :**

Les firmes multinationales, à travers leurs investissements directs étrangers, constituent un outil important pour créer une dynamique entrepreneuriale et, par conséquent, créer de l'emploi, transmettre de la technologie et des techniques de gestion nouvelles. L'exemple de Danone-Algérie est à ce titre illustratif. Depuis son arrivée en Algérie à la fin des années 1990 et son installation dans la zone industrielle de Taharacht (Akbou), une dynamique entrepreneuriale est enclenchée. Plusieurs entreprises ont vu le jour grâce à sa stratégie d'externalisation, d'essaimage et de sous-traitance. C'est cette expérience, que nous tenterons de restituer dans cet article. Il s'agit notamment d'analyser le rôle de Danone Algérie dans la création d'une dynamique entrepreneuriale dans la zone industrielle d'Akbou et de s'intéresser, ensuite, aux facteurs qui peuvent conduire une entreprise aussi importante que Danone Algérie à faire recours à d'autres TPE/PME pour assurer un certain nombre d'activités et de services, qu'elle ne peut assurer pour des raisons de coûts.

Sur le plan méthodologique, notre contribution s'appuie sur un matériau empirique constitué d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs auprès des cadres de Danone Algérie et des cadres des entreprises fournisseurs/sous-traitants créés dans la foulée de l'installation de Danone dans la zone industrielle de Taharacht (Akbou). Un guide d'entretien est adressé à quelques fournisseurs /sous-traitants pour mieux saisir la nature de la relation qui existe entre eux et Danone Algérie. Nous avons pu également exploiter les documents internes fournis par les entreprises enquêtées lors de nos nombreuses visites (TMF, ALPLAST, Général Emballage, Frulact, Net Top, Flèche Bleue, Entreprise de sécurité/gardiennage).

Quatre axes principaux se dégagent de notre investigation de terrain : le premier concerne la réalité des stratégies d'externalisation et de sous-traitance au sein de l'entreprise Danone Algérie. Le deuxième axe concerne le choix de prestataires ou de fournisseurs ainsi que le processus d'externalisation et de sous-traitance. Le troisième axe porte sur les conséquences de l'externalisation et de la sous-traitance sur Danone Algérie. Et enfin, le dernier axe porte sur les retombées de l'externalisation et de sous-

traitance sur la zone d'activité de Taharacht en termes de création d'emploi notamment.

### **1. Stratégies d'externalisation, de sous-traitance et d'essaimage : approche théorique**

Depuis longtemps, les entreprises effectuent en interne toutes les fonctions permettant la conception, la fabrication et la mise sur le marché de leurs produits ou de leurs services. Les années 1960 et 1970 ont été qualifiées d'années phares de l'intégration verticale. Les entreprises attirées par les opportunités de l'économie dynamique de l'époque et soutenues par la rentabilité, se sont lancées dans des stratégies de diversification. Ford, dans les années 1930, était l'une des entreprises qui faisait tout, elle-même, cherchait à dominer ses filières en privilégiant la relation hiérarchique au détriment de celle du marché. La stratégie d'intégration semblait être une solution adaptée à l'activité de cette entreprise et répondait plutôt à une logique industrielle plus que financière. L'activité de cette entreprise était particulièrement complexe, d'où l'intérêt de maîtriser toutes les étapes de la production, ce qui permet de se prémunir contre l'échec du marché, susceptible de menacer sa rentabilité.

Mais cet emballement s'est vite atténué avec la crise économique mondiale, à partir des années 1970. Plus tard, le contexte économique des années 1980-1990, caractérisé par la montée en force de la mondialisation, la turbulence croissante des marchés et des technologies, a renforcé la nécessité d'être sans cesse réactif, et de traiter une grande variété d'informations qui rendent délicat du coup la pratique d'une intégration verticale pour les entreprises. Cette forme organisationnelle implique la gestion des métiers et des compétences et plus la complexité du groupe s'accroît, plus elle exige de veiller à la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. En effet, les frais fixe ne cessent d'augmenter (coût de coordination et de gestion de l'intégration) et les entreprises ne maîtrisent plus certaines activités notamment celles liées à la technologie. Plusieurs entreprises ont commencé à perdre leur compétitivité et n'arrivent plus à acquérir un avantage concurrentiel. Pour remédier à cette situation, elles ont commencé à s'orienter vers une nouvelle démarche stratégique. On assiste alors à une tendance à la restructuration stratégique et organisationnelle des entreprises. Les firmes ont

opéré, de manière concomitante, un mouvement qualifié de *désintégration verticale*, en augmentant de manière significative leurs recours aux approvisionnements externes.

De nos jours, sous l'effet de la concurrence et de l'internationalisation des marchés, les entreprises ont besoin de ressources importantes et donc d'une focalisation des efforts sur un nombre réduit d'activités. Le mode de restructuration qui vise à identifier et réorganiser les activités créatrices de valeur, a conduit de ce fait, aux nouvelles formes d'organisation dont l'externalisation, qui apparaît comme l'une des stratégies d'entreprise qui a fait ses preuves et qui a permis de réaliser plusieurs gains financiers, organisationnels et même en termes de qualité de service rendu. Elle est utilisée pour permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : le « cœur de métier ». Les autres activités même celles qui ont traditionnellement fait partie de l'entreprise, doivent être désormais externalisées.

Le concept d'externalisation est né donc aux Etats-Unis dans les années soixante sous le terme générique : « d'outsourcing », tandis qu'en France son apparition date du début des années quatre-vingt-dix sous le terme « d'impartition ». Ce concept reprend principalement l'idée de la spécialisation ainsi que ses avantages. L'entreprise s'attache des services nécessaires d'un prestataire ou d'un fournisseur extérieur, plus spécialisé, pour ses processus ou activités de sa chaîne de valeur, et pour lesquels l'avantage comparatif de l'entreprise est défavorable.

Selon (Renard, 2005, p 2,3), l'externalisation « *est l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement* ».

De son côté, (Barthélémy, 2004, p12) définit l'externalisation comme « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* ».

Au départ, seules les entreprises qui ont été en mauvaise santé financière recouraient à l'externalisation, mais aujourd'hui celle-ci se présente de manière différente. Elle est considérée plutôt comme un outil de management

couramment utilisé et un sujet central pour le management stratégique surtout à partir des années quatre-vingt-dix, où le recours à la sous-traitance et à l'externalisation s'est sensiblement accru et ce, plus particulièrement, au sein des grandes entreprises. Les PME ont, elles aussi, tenté de réduire leurs coûts fixes et de se concentrer sur leurs métiers de base. Elles ont également de plus en plus souvent recours à l'externalisation de certaines de leurs activités industrielles en concentrant leurs moyens sur un nombre restreint de «compétences stratégiques», pour lesquelles il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel et d'apporter de la valeur ajoutée au consommateur.

La stratégie d'externalisation trouve une large explication théorique dans la littérature. Ainsi la décision d'externalisation est expliquée par la théorie des coûts de transaction (TCT), comme le résultat de l'arbitrage entre les coûts de coordination attachés à la production interne et les coûts de transaction nés du recours au marché. La théorie de la ressource (TR) traite quant à elle cette stratégie du point de vue des facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises.

De plus en plus, des entreprises sous-traitent des activités et externalisent des métiers, liés ou non au cœur de métier à des prestataires extérieurs plus spécialisés (Denece et Gaudin, 2009). On peut différencier ainsi entre l'externalisation et la sous-traitance, par le fait que l'externalisation requiert une obligation de résultats, alors que la sous-traitance implique une obligation de moyens, dans le sens où l'entreprise décide d'adopter une stratégie d'externalisation pour améliorer ses résultats. Ceci est d'abord possible à travers l'amélioration de sa performance, puisque la qualité d'un service rendu par un spécialiste d'un métier s'est toujours avérée meilleure que la qualité du même service rendu par des employés de l'entreprise. Ensuite, grâce à l'externalisation, l'entreprise peut réduire ses coûts, un prestataire spécialisé peut réaliser des économies d'échelles que l'entreprise ne peut pas réaliser en interne.

En revanche, la sous-traitance est une obligation de moyens, ainsi l'entreprise décide de sous-traiter une partie de ses activités par manque de capacités (par exemple la capacité de production d'une entreprise ne permet pas de répondre aux besoins en volume et en délais souhaités par le client), ou par manque de savoir-faire.

Ainsi, selon les termes de (Pitrou, 2007, p9) « *La sous-traitance peut se définir par la décision d'une société, appelée « donneur d'ordre » de confier à une autre appelée « sous-traitant », le soin d'exécuter, pour elle, selon un cahier des charges préalable, des tâches conduisant à la réalisation d'un produit/service qui lui est spécifique et dont elle garde la responsabilité économique finale* ».

L'externalisation est une stratégie qui offre donc à l'entreprise la capacité de se recentrer sur son métier de base et confier les autres activités à des prestataires spécialisés de l'extérieur. Un salarié d'une telle entreprise peut prendre l'initiative de créer sa propre entreprise pour exercer l'activité que l'entreprise mère souhaite externaliser, tout en gardant les liens entre eux. Dans ce cas on parle d'essaimage. L'externalisation s'effectue par essaimage quand la création de la nouvelle entreprise est faite par un salarié de l'entreprise.

En effet, l'essaimage est souvent associé à l'externalisation, il est aussi un outil performant permettant à l'entreprise de se recentrer sur son cœur d'activité et d'optimiser ses performances globales en améliorant l'allocation de ses ressources grâce à une réduction de ses coûts globaux, une concentration des investissements sur ses activités centrales et stratégiques et enfin, un accroissement des niveaux de flexibilité et de réactivité face à la demande. L'externalisation par essaimage peut aussi prendre un caractère stratégique si les actifs concernés sont essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise ; dans ce contexte, il s'avère beaucoup plus pertinent pour l'entreprise de confier l'activité externalisée à un ex-salarié entreprenant plutôt qu'à un tiers.

L'essaimage est une forme de création d'entreprise par un ou plusieurs salariés de l'entreprise, une relation d'appui et de complémentarité est toujours présente entre l'entreprise d'origine et l'entité créée, à travers les contrats de sous-traitance comme le montre (Daval, 1998, p3): « *L'essaimage est une pratique volontariste consistant pour une entreprise à aider, voire à encourager ses employés à créer leurs propre entreprise, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement. Elle répond ainsi à une double logique de stratégie de développement de la flexibilité de l'organisation et de stimulation de l'esprit entrepreneurial latent* ». Certaines entreprises ont ainsi pu être

tentées d'inciter leurs salariés à devenir travailleurs indépendants et de conclure avec eux des contrats de sous-traitance. On peut conclure que l'externalisation, la sous-traitance et l'essaimage peuvent conduire à la création d'un nombre d'entités sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer.

La mondialisation a ouvert nombre de nouvelles opportunités et lancé les grands concurrents internationaux dans une course acharnée. Les entreprises à travers le monde sont la recherche permanente de la souplesse et de la flexibilité face à la demande individualisée des clients qui exigent des produits différenciés et personnalisés avec un meilleur rapport qualité/prix. Depuis des années, nous constatons un besoin croissant en externalisation et sous-traitance des multinationales. Ces stratégies qui s'insèrent dans un tissu économique croissant tant à l'échelle mondiale que nationale, jouent un rôle important dans la dynamique entrepreneuriale des pays d'accueil.

## **2. Les stratégies d'externalisation et de sous-traitance au sein de Danone Algérie : retour sur une enquête de terrain en cours**

Nous présenterons ici les premiers éléments de notre enquête conduite comme on l'a déjà souligné à la zone d'activité de Taharacht (Akbou), et qui porte sur la stratégie d'externalisation et de sous-traitance de Danone Algérie, son effet sur la création d'entreprise et la redynamisation de la zone industrielle. Notre enquête auprès des cadres de Danone Algérie montre que cette firme multinationale (FMN) focalise son activité sur l'externalisation et la sous-traitance, et donne ainsi l'opportunité à certains de ses salariés ou même à des personnes étrangères à Danone, de créer de petites entreprises susceptibles de générer de l'activité et de l'emploi dans une zone rurale où le travail se fait rare.

Danone opte ainsi pour l'essaimage qui combine tout à la fois un essaimage d'ordre social et un essaimage d'ordre industriel, autrement dit Danone a pris le rôle d'initiateur et de soutien aux entreprises nouvellement créées, pour compenser ses propres pertes d'emploi. Il n'est pas rare de voir les cadres dirigeants de la multinationale inciter certains de ses salariés à quitter la firme pour créer leur entreprise et se mettre à leur compte. Cette opération d'essaimage a permis à Danone de se recentrer sur son métier de base, en externalisant des activités qui ne sont pas considérées comme entièrement stratégiques pour l'entreprise.

Pour un rappel historique, disons qu'à l'époque des frères Batouche qui, sont les premiers, à créer en 1984 la laiterie Djurdjura, toutes les activités se faisaient en interne. Forts de leur expérience dans les transports, les frères Batouche ont réussi en quelques années comme leaders sur le marché algérien des produits frais. Le succès que l'entreprise a connu sur le marché des produits frais a poussé ses dirigeants à opter, dans un premier temps, pour une stratégie d'extension et de diversification. Le développement rapide de Djurdjura a eu aussi son revers : celui d'atteindre une taille nécessitant la mise en place de structures adaptées et d'un nouveau type de management tourné vers la valorisation des compétences et ce en s'appuyant seulement, sur les seules ressources familiales. Les compétences des frères Batouche acquises dans le domaine des transports, ne les préparaient guère à diriger une entreprise de grande taille, qui ne cesse de gagner pourtant des parts de marché au niveau national. Conscients de toutes ces difficultés, les frères Batouche ont alors cherché au-delà des frontières algériennes, un partenaire susceptible de leur apporter les moyens financiers et le savoir-faire organisationnel qui faisaient défaut à leur entreprise. C'est dans cet état d'esprit que le fondateur de Djurdjura a commencé son rapprochement avec Danone, en créant dans un premier temps, une joint-venture Danone Djurdjura avant d'être absorbé, dans un second temps, par Danone qui a racheté l'ensemble des actions du groupe Djurdjura. Ce dernier n'a pas su faire les changements nécessaires et s'adapter, dans un contexte de mondialisation, au marché international (Boukrif, Madoui, 2015).

En rachetant le groupe Djurdjura, Danone entame une phase de restructuration et de transformation organisationnelles, qui a touché l'ensemble des fonctions en offrant une autonomie grandissante aux cadres et aux chefs d'équipe locaux et d'expatriés. Un nouveau type de management et d'organisation voit le jour. Danone a commencé rapidement par externaliser et sous-traiter certaines de ses activités comme le transport des produits frais, l'emballage, la préparation alimentaire des fruits, le nettoyage, etc. afin de se recentrer sur le cœur de métier à savoir la production des produits laitiers et l'optimisation des coûts.

En effet, depuis le rachat de l'entreprise Djurdjura, les responsables de Danone ont opté pour un recentrage sur le métier de base à savoir la



production laitière. Une orientation stratégique expliquée par les cadres interrogés, comme la nécessité et la volonté de créer plus de valeur pour l'actionnaire, en concentrant les ressources sur le cœur de métier et le transfert des autres activités vers des prestataires spécialisés. Ce recentrage a permis à la fois de se focaliser sur les activités productives les plus proches du cœur de métier et l'externalisation des autres activités secondaires, qui ne font pas partie du cœur de métier à travers l'essaimage et la sous-traitance. Parmi les activités sous-traitées, on peut citer le transport (transport du personnel, des matières premières, des produits finis, véhicule de service, etc.) ; la sécurité (gardiennage), l'hygiène, la restauration ; une partie des dépôts (point de vente) ; une partie du parc informatique (sous-traité à une entreprise française) et une partie de la maintenance ; tout ce qui est événement (ex : le 1<sup>er</sup> mai, tournoi de football, réunion et animation managériales, etc.) ; toutes actions marketing ; le parc auto, parc camion ; la collecte du lait ; les standards, approvisionnement, logistique, distribution du produit ; tous les travaux (maçonnerie, soudure, peinture, etc.).

### **3. Les motivations de Danone Algérie pour l'externalisation et la sous-traitance**

Nous avons essayé de faire une synthèse des points de vue des cadres et responsables que nous avons interrogés sur les motivations de Danone Algérie pour externaliser et sous-traiter certaines de leurs activités. Il ressort de cette enquête que l'opération d'externalisation et de sous-traitance chez Danone Algérie, est motivée avant tout par le souci de réduction des coûts.

« *Le contexte politique du pays ne motive pas l'investissement, donc il vaut mieux externaliser* », nous disait un cadre de Danone. Mais elle s'inscrit également dans la politique de développement de Danone Algérie qui consiste à s'appuyer sur des sous-traitants algériens pour certaines de ses activités périphériques et créer localement de l'emploi. Pendant ce temps, l'entreprise se recentre essentiellement sur ses métiers de base.

Par ailleurs, Danone s'inscrit dans la nouvelle tendance où l'impératif de croissance en interne des parts de marché, a été remplacé par un autre objectif ultime pour l'entreprise, à savoir la création de valeur. Il est clair que la préoccupation de Danone à l'égard des entreprises est devenue qualitative tant en termes d'image de marque qu'en termes de qualité du produit, etc. Mais

au-delà de la recherche de la réduction des coûts, Danone Algérie à travers sa démarche d'externalisation et de sous-traitance, cultive une autre politique qui relève, comme le soulignent ses cadres à plusieurs reprises, de la responsabilité sociale des entreprises. Il s'agit d'une certaine façon, d'une politique délibérée menée par la firme multinationale en entretenant son image de marque en apportant, par exemple, son appui financier et son savoir-faire à certains projets, parfois de grande envergure, comme celui de la construction de la station d'épuration des eaux de Béjaia. Danone est, de ce point de vue, un des rares groupes multinationaux à s'impliquer dans la vie locale et à contribuer à l'amélioration de l'environnement. Comme le confirme Franck Riboud, Président du Conseil d'Administration de Danone, « *c'est ce que l'on appelle le double projet économique et social car chez Danone nous pensons que la raison d'être d'une entreprise, c'est son utilité sociale* ». Les mêmes propos sont également tenus par les cadres et les responsables de la firme Danone qui considèrent que leur entreprise « *fait un modèle économique basé sur le sociétal autrement dit, Danone fait des actions sociales* ». Dans le même esprit, un autre responsable rétorque que pour Danone, « *le côté social est un principe dans son travail* ». Selon lui, même dans le choix des fournisseurs, « *elle prend en considération si ce fournisseur fait des actions sociales et s'il s'intéresse à la protection de l'environnement, par exemple* ». Ce responsable nous a révélé au passage que : « *Danone lors de son choix des fournisseurs s'intéresse en premier lieu au actions sociétales de ce dernier, de même Danone peut choisir un fournisseur qui respecte le côté social au lieu d'un fournisseur qui ne s'intéresse pas au côté social même si ce dernier lui propose des prix bas par rapport au premier. Le prix est le dernier principe de Danone* ».

La maison mère de Danone incite ainsi toutes ces filiales à injecter des sommes d'argent au service de Danone communities. Ce budget est consacré pour réaliser des projets à dimension sociale au profit des pays où elles sont installées. Pour Danone, tous les pays d'accueil de ces filiales devront bénéficier de ce genre de projet. Parmi les actions sociales que la firme multinationale Danone a réalisé en Algérie, on peut citer l'école des ventes, créée en partenariat avec Cevital et l'école des affaires d'Alger (ESAA). Cette dernière s'adresse aux personnes sans diplôme, ni qualification qui vont recevoir des formations ciblées pour devenir des vendeurs spécialisés. Après

leur formation, Danone prend en charge ces vendeurs pour un stage pratique afin de renforcer leurs acquis par une expérience professionnelle et certains d'entre eux seront d'ailleurs recrutés par Danone pour les besoins de ses services commerciaux. L'**Ecole de Danone** est un autre projet dédié aux enfants des salariés de l'entreprise Danone Algérie qui octroie des aides aux écoles fréquentées par les enfants de ses salariés (1 000 000 DA ce qui correspond approximativement à (10 000€) ont été ainsi déboursés pour un lycée pour l'équipement informatique, la cantine, etc.). **TRUST** est un concours pris en charge par Danone qui sélectionne des étudiants sortis des grandes écoles afin de faciliter leur insertion professionnelle. 40 étudiants fraîchement diplômés sont ainsi recrutés par Danone Algérie. **Ramadanone**, comme son nom l'indique, est une initiative prise par Danone d'ouvrir gratuitement, chaque mois de ramadan, sa cantine pour tous les salariés de la région d'Akbou et finance également le restaurant *El Rahma* de toute la wilaya (département) de Béjaia. Le **parc de nutrition** est un autre événement ouvert à tous les enfants de la région d'Akbou, pour les sensibiliser à la nutrition saine. Enfin, **Danone Nation Cap (DNC)** est la plus grande compétition internationale de football pour les enfants de 10 à 12 ans (catégorie U12) organisée chaque année depuis 2000, à l'initiative du groupe Danone. 2,5 millions d'enfants tentent leur chance tous les ans en participant aux compétitions locales, régionales et nationales de la Danone Nations Cup, avant que les équipes gagnantes ne s'envolent pour la grande finale mondiale. Dans les 32 pays concernés, les filiales de Danone organisent sur leur territoire, en partenariat avec les fédérations et/ou ministères de l'Éducation et des Sports, les différentes phases de leur tournoi national. Plus de 34 000 écoles et 11 000 clubs sont impliqués à travers le monde. Danone Algérie organise dans ce cadre un tournoi de football qui fait participer plusieurs équipes et écoles et même des enfants. Le finaliste devait participer à la coupe du monde. Danone Algérie a acheté également des équipements de sport pour les écoles afin de renforcer l'activité sportive.

##### **5. Externalisation, sous-traitance et effet d'essaimage : Quel impact sur la dynamique entrepreneuriale de la zone d'activité de Taharacht Akbou ?**

Cela dit, il s'agit ici de vérifier l'impact de l'externalisation, de sous-traitance et d'essaimage sur la dynamique entrepreneuriale de la zone d'activité de Taharacht. Ainsi, nous nous sommes rapprochés, dans un premier temps, de quelques cadres de l'entreprise Danone Algérie pour nous expliciter la politique de leur entreprise en matière d'externalisation, puis nous avons pris attache, dans un second temps, avec quelques entreprises de la zone d'activité de Taharacht pour comprendre ce que cette externalisation implique en termes de création d'activité dans cette région rurale de Kabylie où l'emploi se fait rare.

D'emblée, ce que l'on peut avancer aux dires des chefs d'entreprise sous-traitantes de Danone rencontrés lors de notre enquête, c'est que l'arrivée de Danone dans la zone industrielle d'Akbou a créé une véritable dynamique jamais observée jusque-là. D'après les informations qu'on a pu récolter au sein de Danone Algérie, plusieurs entreprises ont été créées grâce à sa localisation dans la région et tout cela dans le but de répondre à des besoins exprimés par cette dernière. Parmi ces entreprises sous-traitantes, on peut citer le cas de Frulact, une entreprise spécialisée dans la préparation alimentaire des fruits ; TMF spécialisée dans le transport des produits frais, « *elle a été créée lorsque Danone Algérie a lancé un appel d'offres pour le transport de ses produits frais à travers tout le territoire algérien* » ; Net top, une autre entreprise spécialisée dans le nettoyage, créée par un ex-salarié de Danone, qui s'est vue offrir les activités de nettoyage et d'hygiène. Le responsable de cette petite et moyenne entreprise nous a confié que lorsque Danone est installé à Akbou, il n'existait alors aucune entreprise de nettoyage. Plusieurs entreprises spécialisées dans la collecte de lait se sont vues également offrir des parts de marché dans ce secteur nouvellement créé à la suite de l'installation de Danone dans la zone d'activité de Taharacht. Ainsi, de nombreux emplois sont créés dans ces nouveaux secteurs liés à l'externalisation et à la sous-traitance des activités jugées secondaires de Danone, mais qui ont donné lieu à une véritable dynamique entrepreneuriale dans la région qui vivait jusque-là essentiellement de l'argent des émigrés.

A côté de ces nombreuses entreprises nouvellement créées, Danone Algérie a incontestablement contribué au développement de la filiale lait et à l'encouragement des éleveurs locaux dans l'opération d'élevage et de collecte de lait. La collecte de lait est une activité lancée en 2006 par Danone Algérie et pour la première fois sur le territoire national. Dans cette activité, Danone Algérie présente plusieurs aides aux éleveurs sous forme de subventions (aliments de bétail), organise des formations sur la qualité de lait et d'élevage bovin, participe au financement des coûts de cuve de refroidissement de lait

et, enfin, il a mis en place un crédit sous forme d'avance au profit des fermiers et des éleveurs de la région pour l'achat de génisses (à hauteur de 75% du montant total du crédit sur la base d'un contrat d'exclusivité entre Danone et l'éleveur qui doit, en contrepartie, satisfaire les exigences de Danone en termes de qualité et de fiabilité). Il est clair que l'arrivée et l'installation de Danone à Taharacht a contribué à la redynamisation de cette zone d'activité qui est aujourd'hui l'un des pôles agroalimentaires leader en Algérie.

Comme le montre le tableau ci-dessous, Danone a favorisé la création d'un tissu industriel important contribuant ainsi à la réalisation d'un taux d'intégration appréciable dans le cadre de relations formelles, comme le confirme, les déclarations de certains cadres d'entreprise situées dans la zone ce Taharacht.

*Tableau N°1 : quelques entreprises créées ou installées à la Zone de Taharacht suite à la stratégie de Danone*

L'entreprise	Nature de la relation avec Danone Algérie	nombre de salariés
<b>TMF : Transport de Marchandise frigorifique</b>	Prestataire dans le transport Créée par les frère Batouche	369 employés
<b>All Plast :</b>	Créée par un ancien cadre de Djurdjura membre de la famille Batouche. spécialisée dans la fabrication de la feuille polystyrène et de la feuille polypropylène destinées pour agroalimentaire (Laiteries, margarineries, conditionnement alimentaires) L'entreprise Danone les matériaux d'emballage plastique. et bouteille plastique).	125 employés
<b>Général emballage</b>	Entreprise créé par Ramdane Batouche spécialisée dans la fabrication d'emballage en carton . le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique . Fournisseur de Danone	802 employés
<b>STPA</b>	Créée par Batouche Boussad suite à son achat des actions de l'entreprise Frulact. En amont dans le processus de préparation de fruit, destinés à l'industrie agroalimentaire	100 employés

<b>Laboratoire Analab</b>	Créé à la demande de Danone pour réaliser les analyses bactériologiques de ses produits. Le laboratoire s'occupe des analyses bactériologiques et physico- chimiques	Créer en 2004, 10 salariés
<b>GHB</b>	Entreprise de nettoyage des tenues et prestation d'hygiène créé par un ancien responsable HSE de l'entreprise - <b>DANONE-Djurdjura</b>	15 salariés dont 12 travaillent de manière permanente chez Danone
<b>NETOP</b>	entreprise de nettoyage et de désinfection	100 salariés dont 17 travaillent de manière permanente chez Danone
<b>SECUR</b>	Société de gardiennage et sûreté des sites, elle prend en charge la sécurité du site de Danone et les autres entreprises de la Zone.	Chiffre non communiqué, mais selon notre estimation il voisine une vingtaine
<b>Flèche Bleu</b>	Entreprise nationale sollicitée par Danone en 2010 pour assurer le transport et L'acheminement du lait frais (en cuve)	220 employés au parc dont 25 personnes travaillent directement
<b>COTE GEA :Entreprise françaises</b>	Installation et maintenance des Process et des équipements frigorifiques. Installation et maintenance des Process et des équipements frigorifiques.	Entreprise Française, installée en Algérie pour accompagner Danone et les autres entreprises étrangères installées en Algérie.

**Source : établi par nos soins à partir de notre enquête de terrain**

Par ailleurs, Danone Algérie a incontestablement contribué au développement de la filière lait aussi bien au niveau régional et national, notamment par l'encouragement des activités d'élevage et de collecte de lait (Depuis 2001, selon Jérôme Velin, 900 éleveurs se sont installés dans le sillage de Danone. 36 centres de collecte ont été créés avec l'aide et l'accompagnement de la

firme Danone). Selon les déclarations du Jérôme Velin, directeur des ressources et du développement à Danone Algérie au quotidien Le Maghreb : « Aujourd'hui, nous sommes en train de développer la filière de collecte de lait d'une façon pérenne et avancer de plus en vite, soit une hausse de, 20 % par an... Nous avons, dans ce sens, un programme de partenariat qui nous permet d'accompagner nos producteurs de lait, aussi bien dans le cadre de la collecte que dans celui des investissements, puisqu'on finance des génisses et des équipements. Nous négocions aussi pour eux des produits d'alimentation animale ou d'hygiène qui permettent de développer des élevages et la filière lait dans de bonnes conditions. » Effectivement, la collecte de lait, lancée par Danone Algérie en 2006 (pour la première fois sur le territoire national) a ainsi contribué à la création de plus de 6000 entreprises spécialisées dans cette activité. Danone Algérie propose d'ailleurs plusieurs aides aux éleveurs dont la taille du cheptel et la production laitière permettent de rentabiliser l'investissement de Danone. Ces aides se présentent notamment sous la forme de subventions.

Ce témoignage met l'accent sur la valeur ajoutée économique et les retombées positives de la stratégie d'externalisation adoptée par Danone au niveau de la région d'Akbou, et sur le tissu industriel (entreprises) et sur la dynamique entrepreneuriale.

A travers cette analyse, nous avons également voulu montrer l'apport de notre travail comparativement aux travaux antérieurs, dans la mesure où la firme multinationale Danone est cernée dans son rôle de levier de croissance. Cela dit, le rôle exclusif des firmes multinationales dans l'exploitation des richesses des pays d'implantation, tant défendue par les travaux antérieurs est plus ou moins remise en cause pour le cas de Danone.

---

## Conclusion

Toutes les entreprises sont à la recherche permanente de réduction de délai, d'amélioration de la qualité et d'augmentation des gains financiers. Pour cela, elles sont obligées d'adapter des stratégies qui vont leur permettre de réaliser des gains en assurant des économies en amont et une meilleure prestation. Les stratégies d'externalisation et de sous-traitance apparaissent alors comme d'excellentes opportunités. Depuis longtemps, les entreprises externalisent et sous-traitent les activités jugées non stratégiques ou faiblement rentables. Mais aujourd'hui, elles ont dépassé ce cadre, le recours à l'externalisation et la sous-traitance est devenu fréquent, les entreprises externalisent de plus en plus des activités proches de leur cœur de métier, résultats des avantages indéniables réalisés par ces stratégies.

En effet, les avantages de l'externalisation et de la sous-traitance ne se répercutent pas uniquement sur l'entreprise établie, mais aussi sur ses salariés dans la mesure où elles leur donnent une chance de prendre l'initiative (ou parfois forcés) pour créer leur propre entreprise, mais aussi de s'implanter localement. Dans ce sens, l'externalisation et la sous-traitance jouent un rôle important dans la création d'entreprise et la dynamique entrepreneuriale. En effet, notre enquête de terrain a montré que la stratégie d'externalisation et de sous-traitance de Danone Algérie avec les valeurs qu'elles véhicule, les transferts technologiques et de savoir-faire, les transformations socio-économiques qu'elle a engendrés dans cette zone industrielle, sont autant de facteurs qui ont favorisé la création d'un climat favorable à la création de nouvelles entreprises et à leur développement. Cette stratégie a permis ainsi à de nombreux ex-salariés de Danone, mais aussi à des chômeurs de la région d'Akbou de créer leur petite entreprise et de rester dans la région d'Akbou pour mieux répondre aux besoins de Danone Algérie. Sans oublier que ces créations d'entreprise s'accompagnent souvent de la création d'emploi et de la redynamisation de cette région rurale aujourd'hui classée comme l'un des pôles agroalimentaires les plus importants d'Algérie.



---

**Bibliographie**

- Benmoussa, A. (2000). *La facilité du management et du droit*. Paris: Hermes Sciences Publication.
- Boukrif et Medoui, M. (2015). *Partenariat Danone Djurdjura: quelle leçon pour les PME Algerienne*. Paris: Karthala.
- Champenois, A. (1999). *Infogérance externalisation des systèmes d'informations*. Paris: Dunod.
- Daval, H. (1998, Octobre 22, 23 et 24). Essaimage comme opportunité de création d'effets de synergie entre grande entreprises et PME. *Congres international Francophone sur la PME*, 22. Metz et Nancy.
- Daval, H. (2000). *Le processus entrepreneurial d'essaimage*. These de doctorat en sciences de gestion, Grenoble.
- Jerome, b. (2004). *Strategie d'externalisation*. Paris: Dunod.
- Laviolette, E. (2005). *L'essaimage en PME: enjeux et modalité*. These de doctorat en science de gestion, Lyon.
- Levory, F. (2008). *Les strategies de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Magakian, J. (2002). *100 fiches pour comprendre la strategie de l'entreprise*. Paris: Breal.
- Perrotin Roger, L. J., & Roger et Louber. (2007). *Strategie d'achat, sous traitance, partenariat, délocalisation*. Paris: Edition d'organisation.
- Pitrou, J. (2007). *La sous traitance gagnant/gagnant*. Paris: Ellipse.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Inter edition.
- Quelin, B. (2007). *Les frontieres de la firme*. Paris: Economica.
- Renard, I. (2005). *L'externalisation en pratique*. Paris: Dunod.
- Torres Blay, O. (2000). *Economie d'entreprise: organisation et strategie à l'obe de la nouvelle économie*. Paris: Economica.
- Verstaete, T. (2000). *Histoire d'entreprendre : les réalités d'entreprenariat*. Paris: EMS.