

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en  
« Marketing Management »

**Les obstacles de la digitalisation dans les entreprises  
algériennes**

Élaboré par :

**Boudiaf Amira épouse Sellami**

Encadré par :

**Dr. Gahlam Nadia**

**Année Universitaire 2023/2024**

## **RÉSUMÉ**

Le présent travail de recherche s'intéresse aux obstacles à la digitalisation dans le but de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes.

Une étude qualitative est menée auprès de 10 entreprises, à la fois privées et étatiques, à travers des entretiens semi-directifs. Les résultats de l'étude montrent que divers freins entravent la digitalisation. Sur le plan culturel, le manque de confiance envers le digital, le manque de sérieux et d'assiduité, ainsi que les obstacles liés à la langue et à la religion sont observés. Du côté organisationnel, stratégique, technique et réglementaire, des entraves telles que le débit d'Internet pendant la semaine du baccalauréat, les restrictions d'importation, le marché des devises et la bureaucratie sont identifiées. Ces facteurs représentent des défis significatifs pour la digitalisation des entreprises algériennes.

**Mots Clés :** Digitalisation, obstacles culturels, obstacles organisationnels, obstacles stratégiques, obstacles techniques, obstacles réglementaires

## **ABSTRACT**

This master dissertation delves into the barriers that hinder digitalization in Algerian businesses. The qualitative study involves 10 companies, both private and state-owned, and is conducted via semi-structured interviews. It finds that various obstacles impede digitalization. Culturally, issues such as distrust in digital technology, lack of seriousness, diligence, and barriers related to language and religion are observed. On the organizational, strategic, technical, and regulatory fronts, hindrances like slow internet speed during the baccalaureate week, import restrictions, currency markets, and bureaucratic challenges are identified. These factors present significant hurdles for the digitalization of Algerian businesses.

**Keywords:** Digitalization, cultural hinders, organizational hinders, strategic hinders, technical hinders, regulatory obstacles

## ملخص

يهدف بحثنا العلمي لتحديد وفهم التحديات التي تواجهها الشركات الجزائرية في مجال الدجتلة. تم الاعتماد على دراسة نوعية من خلال مقابلات شبه منظمة مع 10 شركات خاصة ووطنية. توضح نتائج الدراسة أنّ عقبات مختلفة تعيق الدجتلة. على الصعيد الثقافي نلاحظ عقبة انعدام النّقة في مجال الدجتلة، انعدام الجدّية والاجتهاد وكذلك العقبات المتصلة باللّغة والدين. على الصعيد التنظيمي، وعلى الصعيد الاستراتيجي وعلى الصعيد القانوني، تم تحديد حواجز مثل تدفق الإنترنت خلال أسبوع البكالوريا، وقيود الاستيراد، وسوق العملات والبيروقراطية. تمثل هذه العوامل تحديات كبيرة تعيق دجتلة الشركات الجزائرية. المفردات الرئيسيّة: الدجتلة، العوائق الثقافية، العوائق التنظيمية، العوائق الاستراتيجية، العوائق التقنية، العوائق القانونية

## REMERCIEMENTS

« Il est important de dire merci, de reconnaître les gestes, les paroles, les présences qui ont éclairé notre chemin. Chaque remerciement est un petit pont que nous construisons entre les cœurs, une manière de dire que nous n'oublions pas, que nous sommes touchés et que nous rendons hommage à ceux qui ont fait preuve de générosité et d'affection »

Amine Maalouf

Les Désorientés

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements et ma profonde gratitude envers Dr. Gahlam, mon encadrante, pour sa présence constante et son engagement à m'accompagner et m'orienter depuis le premier jour de notre collaboration.

Je remercie également tous les enseignants qui m'ont guidé tout au long de mon parcours à l'École Nationale Supérieure de Management Koléa, Algérie.

Je suis reconnaissante envers les responsables des entreprises avec qui nous sommes entretenus. Sans leur partage d'informations, ce travail n'aurait pas été réalisable.

Merci aux membres du jury pour avoir consacré leur temps à examiner et discuter ce travail.

Je remercie chaleureusement mes chers parents, mes beaux-parents, ma sœur et mon frère pour leur soutien moral, ainsi que toute la famille. Un remerciement tout particulier à mon tendre époux Dr. Sellami, qui a toujours été à mes côtés et à m'encourager avec constance et amour.

## **TABLES DES MATIERES**

.....	1
RÉSUMÉ .....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES FIGURES .....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	X
1.1 Contexte de l'étude.....	2
1.2 Objectif de l'étude.....	3
1.3 Problématique .....	3
1.4 Méthode .....	3
1.5 Intérêt.....	4
1.6 Annonce du plan .....	4
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE .....	7
Section1 : Digitalisation des entreprises.....	7
1.1 Numérisation, digitalisation et transformation digitale.....	7
1.2 Outils digitaux et leurs exploitations.....	9
1.2.1 Outils digitaux .....	10
1.2.2 Exploitation des outils digitaux.....	11
1.3 Facteur déterminant l'adoption des Nouvelles Technologies digitales.....	14
1.4 Obstacles à digitalisation .....	16
1.4.1 Freins organisationnels .....	16
1.4.2 Freins culturels .....	16
1.4.3 Freins stratégiques .....	17
1.4.4 Freins techniques.....	18
1.4.5 Freins réglementaires et légaux.....	19
Section 2 : Réalité de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA).....	23
2.1. Digitalisation de l'entreprise.....	23
2.2. Du souk traditionnel au souk électronique .....	25
2.2.1. Aspects conatifs.....	27
2.2.2. E-Souk stimulateur de la locomotive économique.....	29
2.3. Expansion digitale .....	30

2.4. Paiement électronique .....	32
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE .....	37
Section1 : Positionnement épistémologique et méthodologie .....	37
Section 2 : Présentation du terrain et collecte des données.....	39
2.1. Population et choix de l'échantillonnage.....	39
2.2. Collecte des données .....	41
Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	44
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS .....	47
Section 1 : Analyse des résultats .....	48
1.1. Freins culturels.....	50
1.1.1. Manque de confiance.....	50
1.1.2. Résistances aux changements : .....	53
1.1.3. Langue un obstacle de la communication.....	56
1.1.4. Religion.....	58
1.1.5. Âge.....	59
1.1.6. Manque de sérieux.....	59
1.2. Freins organisationnels.....	60
1.2.1. Manque de compétences .....	60
1.2.2. Manque de communication.....	60
1.2.3. Temps d'adaptation .....	61
1.3. Freins stratégiques :.....	62
1.3.1. Freins financiers .....	62
1.3.2. Formation.....	63
1.4. Freins techniques :.....	64
1.4.1. Internet :.....	65
1.4.2. Écart technologique .....	66
1.4.3. Manque de solutions digitales locales .....	66
1.4.4. Manque de ressources et de compétences.....	67
1.5. Freins règlementaires .....	68
1.5.1. Marché de la devise .....	68
1.5.2. Restriction d'importation.....	69
1.5.3. Loi 18-07 .....	70
1.5.4. Bureaucratie .....	71

Section 2 : Discussion.....	72
2.1    Obstacles organisationnels.....	72
2.2    Obstacles Culturels.....	73
2.3    Obstacles stratégiques .....	77
2.4    Obstacles techniques .....	78
2.5    Obstacles réglementaires .....	79
Conclusion.....	83
Bibliographie.....	87
ANNEXE A: FREINS CULTURELS .....	91
ANNEXE B: FREINS ORGANISATIONNELS.....	95
ANNEXE C : FREINS STRATEGIQUES.....	97
ANNEXE D : FREINS TECHNOLOGIQUES.....	99
ANNEXE E : FREINS REGLEMENTAIRES .....	102

## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE 1:</b> DIFFERENCE ENTRE NUMERISATION, DIGITALISATION ET LA TRANSFORMATION DIGITALE .....	8
<b>FIGURE 2:</b> CLASSEMENT DES PAYS ARABES PAR LE GLOBAL CYBER SECURITY .....	20
<b>FIGURE 3:</b> PROCESSUS D'ACHAT EN LIGNE D'UN CONSOMMATEUR OCCIDENTAL.....	28
<b>FIGURE 4 :</b> SYNTHESE DU PROCESSUS D'ACHAT EN LIGNE D'UN CONSOMMATEUR ORIENTAL .....	29
<b>FIGURE 5 :</b> SYNTHESE DES OUTILS DIGITAUX UTILISES DANS LE E-SOUK.....	36
<b>FIGURE 6 :</b> CONSTRUCTION DE L'OBJET DE LA RECHERCHE DANS LE CADRE DE L'APPROCHE CONSTRUCTIVISTE.....	38
<b>FIGURE 7:</b> CREATION SITE WEB E-COMMERCE.....	45
<b>FIGURE 8</b> CREATION SITE WEB VITRINE.....	45
<b>FIGURE 9 :</b> META ADS PERFORMANCE .....	46
<b>FIGURE 10</b> NUAGE DE MOTS .....	48
<b>FIGURE 11</b> REQUETE DE FREQUENCE DE MOTS RELEVE .....	49
<b>FIGURE 12</b> SYNTHESE DES THEMES ENCODES.....	49
<b>FIGURE 13 :</b> REQUETE DE LA RECHERCHE TEXTUELLE – RELEVE.....	50
<b>FIGURE 14 :</b> REQUETE DE LA RECHERCHE TEXTUELLE – SYNAPSIE : CONFIANCE .....	50
<b>FIGURE 15 :</b> REQUETE DE LA RECHERCHE TEXTUELLE – RELEVE .....	53
<b>FIGURE 16 :</b> REQUETE DE LA RECHERCHE TEXTUELLE – SYNAPSIE : CHANGEMENT .....	54
<b>FIGURE 17 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " LANGUE".....	56
<b>FIGURE 18:</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " RELIGION".....	58
<b>FIGURE 19 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " FREINS ORGANISATIONNELS" .....	60
<b>FIGURE 20 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " FREINS STRATEGIQUES" .....	62
<b>FIGURE 21 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " FREINS TECHNIQUES" .....	64
<b>FIGURE 22 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " INTERNET" .....	65
<b>FIGURE 23:</b> REQUETE DE LA RECHERCHE TEXTUELLE – SYNAPSIE : INTERNET.....	65
<b>FIGURE 24 :</b> REQUETE DE RECHERCHE TEXTUELLE- APERÇU DES RESULTATS " FREINS REGLEMENTAIRES".....	68
<b>FIGURE 25 :</b> SCHEMA DE SYNTHESE : LES OBSTACLES DE LA DIGITALISATION.....	82

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b> : LES 4 FONCTIONNALITES DES SITES WEB.....	13
<b>TABLEAU 2</b> : LES VARIABLES .....	34
<b>TABLEAU 3</b> : LES VARIABLES E-COMMERCE.....	34
<b>TABLEAU 4</b> : OUTILS DIGITAUX UTILISES DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES SELON LA LITTERATURE .....	35
<b>TABLEAU 5</b> : LA METHODE DE SELECTION ET PLANIFICATION DES ENTRETIENS .....	40

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

F.A.Q: Frequently Asked Question

FTTH: Fiber To The Home

MENA: Middle East and North Africa

PME: Petite et Moyenne Entreprise

SEA: Search Engine Advertising

UI : User Interface

UX : User Experience

4G LTE :4th Generation Long Term Evolution

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

La pandémie de COVID-19 a dévasté le monde entier, mettant à l'arrêt les écoles, les commerces et les administrations. Les couvre-feux imposés, les cessations temporaires de travail, les vols suspendus et les frontières fermées ont plongé le monde, et en particulier l'Algérie, dans un silence empreint de peur... L'Algérie, comme beaucoup d'autres pays, n'était pas préparée à une telle situation.

## **1.1 Contexte de l'étude**

Afin de stimuler l'économie de l'Algérie, en 2013, l'État a manifesté un intérêt à la digitalisation des administrations avec le projet de "E-Algérie". Malheureusement, cette ambition n'a pas mûri et a été conclue par un échec (Taib, 2015). Cependant, des années plus tard, le monde a connu une crise sanitaire dévastatrice, la pandémie de COVID-19. Cette dernière a été le catalyseur et l'élément déclencheur de la reprise et de la relance du projet de la digitalisation en Algérie (Tamssaout & Hadjadj, 2023).

Bien que, la COVID-19 ait causé de nombreux dégâts, elle a également provoqué une accélération remarquable du processus de digitalisation. Cette évolution s'est caractérisée par une augmentation exponentielle de la demande de connectivité, en service en ligne et en outils de collaboration et d'interaction (Zerrouki, 2021). Cette tendance s'est manifestée non seulement dans le monde des affaires, mais également au sein de la société dans son ensemble, mettant en évidence l'importance croissante de l'adaptation aux technologies digitales dans tous les aspects de la vie quotidienne (Benai et al., 2021 ; Boumbali et Djaballah, 2022; Tamssaout & Hadjadj, 2023).

La digitalisation est devenue une force motrice, transformant la manière dont les entreprises opèrent, rivalise et évoluent dans un monde en constante évolution. L'intégration des technologies digitales dans diverses fonctions commerciales, a ouvert des opportunités inédites pour la croissance et l'innovation (Kant, 2023). Avant la pandémie, le secteur du commerce électronique était relativement méconnu, mais il a connu une croissance fulgurante lors de la fermeture des commerces et du confinement. La nécessité de maintenir l'activité commerciale a incité la population et les commerçants à adopter ce nouveau

phénomène de vente en ligne (Popescu et al., 2021) De plus, de nombreuses start-up algériennes se sont mobilisées pour développer des solutions technologiques facilitant la vie des citoyens et contribuant à la lutte contre la propagation du virus (Tegaoua, 2021).

## **1.2 Objectif de l'étude**

L'objectif de cette étude est d'examiner les obstacles qui freinent le processus de la digitalisation dans les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées.

## **1.3 Problématique**

Le digital est devenu un élément incontournable pour les entreprises, leur permettant de rester compétitives dans un marché concurrentiel. Il ne représente pas seulement des opportunités, mais constitue également une dynamique économique et un outil de croissance essentiel. Le digital impacte tous les aspects de l'entreprise, depuis les ressources humaines jusqu'à la finance, en passant par le marketing, la production, et la communication. Toutefois, en Algérie, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour rattraper le retard en matière d'adoption des nouvelles technologies. La transition vers la digitalisation ne peut se faire du jour au lendemain, cela nécessite du temps et des efforts considérables. De ce fait, les entreprises algériennes rencontrent de nombreux obstacles qui touchent divers aspects de leur fonctionnement (Berrahrah et Berreziga, 2021). En conséquence, nous avons choisi d'aborder la question des freins qui empêche la digitalisation des entreprises en Algérie. Ainsi, nous proposons la problématique suivante : ***Quels sont les obstacles de la digitalisation dans les entreprises algériennes ?***

## **1.4 Méthode**

Pour répondre à notre problématique, nous allons mener une étude qualitative (Diouani et al., 2018; Zahy & Nsouli, 2022; Kant, 2023; Ladjouzi et al., 2023; Tabti & Souki, 2023; Tabyaoui & Nabil Bouayad, 2023; Tamssaout & Hadjadj, 2023; Tekfi, 2023;) à travers des

entretiens semi-directifs (El Archi & Benbba, 2021 ; VEILLEUX et al., 2023; Zahy & Nsouli, 2022).

## **1.5 Intérêt**

L'intérêt de cette étude est d'identifier les freins et les lacunes afin de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontées les entreprises algériennes. Elle vise à fournir des apports managériaux afin d'éclairer les décideurs et les acteurs économiques sur les domaines nécessitant des actions à entreprendre et des investissements pour favoriser le développement digital des entreprises.

## **1.6 Annonce du plan**

Le document est structuré en trois grands chapitres. Nous commencerons par la synthèse bibliographique, qui est divisée en deux sections. La première section traite de la digitalisation des entreprises et commence par une distinction entre les trois concepts de numérisation, digitalisation et transformation digitale. Ensuite, nous abordons les outils digitaux et leur exploitation, ainsi que les obstacles à la digitalisation. La deuxième section du même chapitre examine la réalité de la digitalisation dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, en se concentrant sur la digitalisation des entreprises, la transition du souk traditionnel au souk électronique, l'expansion digitale et le paiement électronique.

Le deuxième chapitre concerne le cadre méthodologique, où nous présentons notre positionnement épistémologique et notre méthodologie. La deuxième section de ce chapitre décrit le terrain et la collecte des données.

Enfin, le troisième chapitre comprend l'analyse des résultats dans sa première section et la discussion des résultats dans sa deuxième section. Enfin, une conclusion clôt le document.

## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

## **Section1 : Digitalisation des entreprises**

### **1.1 Numérisation, digitalisation et transformation digitale**

Pendant notre recherche, nous avons constaté une confusion entre les concepts de numérisation/digitalisation et de transformation numérique/transformation digitale. Dans un premier temps, on a jugé essentiel de mettre en lumière les principes de la digitalisation et de la transformation digitale, ces deux concepts étant distincts et non interchangeables.(Janevski et al., 2023; Tabyaoui et al., 2023).

La numérisation ou bien la digitalisation est le processus de conversion de données ou d'informations de données physiques en format numérique. Elle consiste à l'intégration de la technologie numérique dans le modèle économique d'une entreprise (Traore et al., 2023).

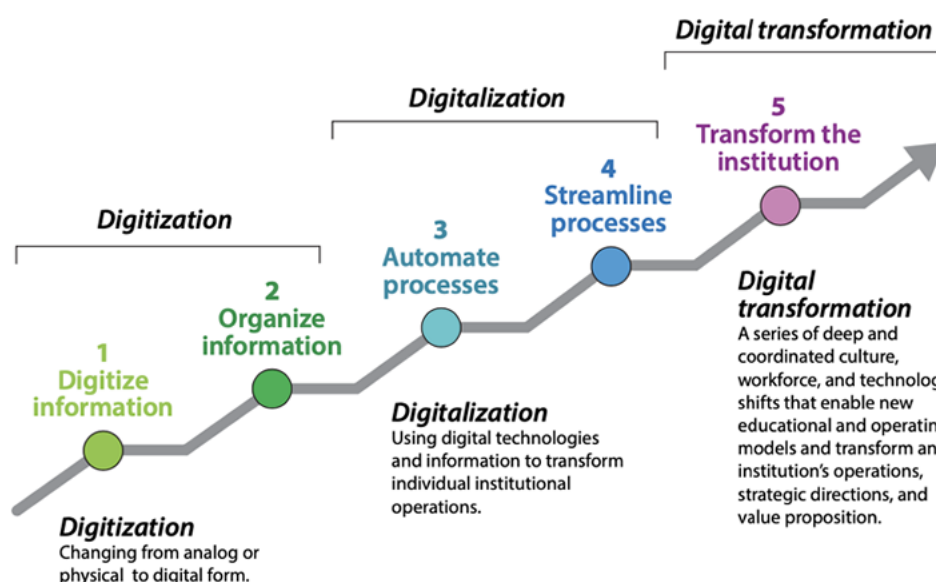
Afin de créer un changement dans l'entreprise ou de créer un modèle économique adapté à la situation actuelle, la transformation numérique ou bien la transformation digitale est nécessaire. Pour les entreprises, la transformation digitale demande un changement de la réflexion traditionnelle vers une démarche expérimentale et collaborative. Elle fait référence au changement intégral apporté par les technologies au niveau des différentes dimensions d'une société ou d'une organisation (Tabyaoui et al., 2023). Ces nouvelles approches du travail dévoilent de nouvelles solutions qui peuvent à leur tour, stimuler la croissance de l'entreprise ; l'innovation des employés et à améliorer l'expérience client (Janevski et al., 2023).

Selon Aubry & Sanoussy, (2021), la définition donnée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a été plus précise. Une distinction est faite entre la digitalisation et la numérisation, en expliquant que la transformation digitale se réfère aux effets économiques et sociétaux de la digitalisation et de la numérisation. La numérisation est associée à la transformation des données et des processus analogiques, tandis que la digitalisation se résume à l'utilisation des données numériques et des technologies, ainsi qu'aux interconnexions qui entraînent l'évolution d'activités déjà existantes ou l'émergence de nouvelles activités, comme expliqué dans la **Figure 1**.

La digitalisation est limitée à l'emploi des moyens technologiques, en utilisant des outils tels que les plateformes en ligne, les systèmes informatiques ; les logiciels, les appareils connectés, les applications (Traore et al., 2023). Tandis que la transformation digitale modifie les composantes de l'entreprise. Elle permet la restructuration de l'organisation ; le changement de méthode de travail en plus de la relation hiérarchique (Tamssaout & et al.,2023).

La **figure 1** ci-dessous présente un résumé des trois définitions.

**Figure 1:** Différence entre numérisation, digitalisation et la transformation digitale



Source :Reinitz, 2020

Selon Tabyaoui et al., (2023) les expressions, transformation numérique ou transformation digitale, représentent le même état. Tandis que Aubry & Sanoussy, (2021) recommandent l'utilisation du terme digital au lieu de numérique afin de suivre la tendance et ne pas avoir l'air démodé. Selon ces auteurs, il est important de suivre les évolutions technologiques et les mutations économiques. Pour cette raison, les termes "digitalisation" et "transformation digitale" seront utilisés tout au long de ce document au lieu de "numérisation" et "transformation numérique".

Les pratiques de consommation ont évolué grâce à la digitalisation (Belvaux & Notebaert, 2018). L'adoption des technologies digitales par les consommateurs a conduit au changement des pratiques quotidiennes de ces derniers. L'adaptation des pratiques mène à substituer le Souk en Souk électronique ou E-Souk (Zayani, 2018).

Les évolutions technologiques sont liées aux changements profonds de la société et de l'environnement économique. Les nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (TIC) ont apporté des modifications dans le comportement du consommateur ainsi que dans les pratiques des entreprises (Belvaux & Notebaert, 2018).

D'après nos lectures et nos recherches, une confusion a été constatée entre les deux termes : digitalisation et transformation digitale. Pour garantir une transformation digitale d'une entreprise, il est essentiel que certaines phases de base soient franchies. Dans un premier temps, une certaine maîtrise et maturité dans l'utilisation des outils digitaux doivent être acquises, comme cela sera défini dans cette section. Par ailleurs, les outils digitaux utilisés peuvent varier en fonction du domaine d'activité, de la taille et des besoins de l'entreprise.

## **1.2 Outils digitaux et leurs exploitations**

Le traitement et la maîtrise des flux d'informations permettent aux entreprises de développer des outils d'aide à la décision qui ont pour but d'acquérir un avantage stratégique sur la concurrence. Au niveau interne des entreprises, des logiciels, tels que le Progiciel de Gestion Intégré (ERP), permettent à ses dernières de gérer et de suivre au quotidien les différents départements de l'entreprise : le marketing, la communication, les ressources humaines, comptabilité, le contrôle de gestion.

Cependant, il est admis que l'automatisation du traitement de toutes les informations est irréalisable. Certaines informations ne peuvent ni être reproduites ni être codifiées. C'est le cas de l'introduction d'un produit nouveau sur le marché par exemple, d'un changement politique, d'une crise économique ou d'un concurrent nouveau aura un impact sur les performances d'une organisation qui ne fait pas partie d'un système d'information automatisable. Les Progiciels de Gestion Intégrés traitent automatiquement que les informations volumineuses et répétitive, telles que les commandes client et fournisseurs,

la comptabilité, la paie, etc., en fonction des ressources financière disponibles (Belvaux & Notebaert, 2018).

Les entreprises intègrent les médias numériques dans leur communication interne. Depuis plusieurs années, les intranets créent des réseaux privés qui permettent de fournir des informations variées, mises à jour sur les serveurs, à tous les utilisateurs. Ces réseaux privés “sécurisés”, offrent aux employés la possibilité d’accéder librement à un contenu sélectionné par leur employeur et favorisent les échanges entre les employés.

Depuis environ trente ans, de nouveaux outils digitaux ont émergé et ont été intégrés par les acteurs du marché.

### **1.2.1 Outils digitaux**

Les outils digitaux couramment utilisés dans les entreprises commerciales sont les suivants :

- Outils de communication et de collaboration : permettent aux collaborateurs de communiquer de manière efficace en interne ou en externe tels que : les outils de gestion de projet ; les outils de visioconférence tel que Google Meet et Zoom. Les plateformes de partage de fichiers. Les outils de messagerie tel que Microsoft Teams, WhatsApp, Facebook (Traore et al., 2023).
- Outils de gestion et de la relation client (CRM<sup>1</sup>) : sont déployés dans le but de superviser les interactions avec les clients, de gérer les prospects ainsi que les opportunités commerciales et d’organiser les données relatives aux clients (Traore et al., 2023).
- Outils de gestion des ventes : ces outils permettent d’assurer le processus de vente du début à la fin, de superviser et d’anticiper les ventes (Tahar & Ragainne, 2019).
- Outils d’analyse de données : de collecter, d’analyser et d’interpréter les données. Ces outils aident à la prise de décision des dirigeants ainsi qu’à l’identification des nouvelles opportunités du marché (Traore et al., 2023).

---

<sup>1</sup> Customer Relation Management.

- Outils de gestion des rendez-vous et des calendriers : aident les équipes à planifier et organiser leurs réunions, appels et événements et de partager leurs calendriers avec d'autres équipes (Pascotto, 2023).
- Outils de gestion de projet : permettent aux dirigeants de planifier, d'organiser et suivre l'avancement des projets en entreprise. Ces outils facilitent la gestion des missions, l'allocation et gestion des ressources, et simplifient la coopération entre les membres de l'équipe (Dantee, 2008).
- Outils de signature électronique : simplifient le processus de signature et de validation électronique des documents commerciaux. Cela permet d'accélérer les processus de vente (Abeighach, 2023).
- Outils de Marketing digitale : sont tous les logiciels, plateformes et applications utilisés pour mener des activités de marketing en ligne. Ils comprennent des outils de gestion des médias sociaux, des outils d'automatisation du marketing par e-mail, des plateformes de publicité en ligne, des outils d'analyse web, des logiciels de gestion de contenu (CMS), des outils de référencement (SEO), des plateformes de gestion des campagnes etc. Ces outils permettent aux professionnels du marketing de créer, de mettre en œuvre et de mesurer avec succès leurs campagnes de marketing sur Internet (Traore et al., 2023).

La compréhension du positionnement par les consommateurs est facilitée par la communication digitale. Contrairement à d'autres médias, le site web n'est pas limité par l'espace et le temps (Belvaux & Notebaert, 2018).

### **1.2.2 Exploitation des outils digitaux**

Belvaux & Notebaert, (2018) soulignent l'importance du site web pour les jeunes entreprises. Selon les auteurs, cet outil digital « constitue le socle principal de la stratégie » des entreprises. Le site web permet à ces dernières d'exposer et de communiquer sur leurs produits et/ou services, de générer des ventes ou les prises de contacts, et de partager leurs expertises.

Dans le E-Souk, le client achète directement de la boutique en ligne en exploitant les applications mobiles et les sites web. La communication avec le commerçant peut se faire par le biais de chatbots ; de chat en direct ou d'assistants vocaux (Umair, 2022). Cependant les sites web peuvent constituer un socle principal pour l'entreprise. Gallic et Marrone (2018) du Grand livre du marketing digital définissent 4 types de sites. Le site web vitrine, le site e-commerce, les sites d'intermédiation et le blog.

Diouani et al., (2018).ont révélé que la mise en œuvre de la digitalisation présente certaines limitations, en particulier dans le domaine du e-commerce en Algérie. Selon les mêmes auteurs la condition principale du succès d'une digitalisation est la capacité des collaborateurs à prévoir ; à anticiper les besoins, et à être flexible avec les changements. Tout comme la mise en place des sites web comportant les fonctionnalités et la présence active sur les réseaux sociaux. Dans les entreprises algériennes, uniquement les applications de base des quatre fonctionnalités du marketing sur les sites web sont employées. Ses fonctionnalités sont d'ordres informationnel ; communicationnel ; transactionnel et relationnel (Xu & Youcheng, 2010).

D'après les auteurs, les entreprises algériennes n'exploitent pas pleinement leurs outils digitaux marketing. La liste des fonctionnalités d'un site web est dressée dans le **Tableau 1**.

**Tableau 1** : Les 4 fonctionnalités des sites web

	Fonctionnalités
Information	Informations sur l'entreprise
	Cartes / itinéraires
	Informations sur les commodités
	Aperçu des propriétés
	Produits / services offerts
	Galerie de photos
	Renseignements sur les événements
	Visite virtuelle
Communication	Informations de contact
	Questions fréquemment posées
	Campagne d'email direct
	Fonction de recherche
	Autre langues
Transaction	Transactions sécurisées via Secure Sockets Layer
	Marchandiseurs/ Produits thématique
Relation	Politique de confidentialité
	La fonction communautaire
	Support client
	Personnalisation
	Certificat de sceau WEB

Source :(Xu & Youcheng, 2010)

### **1.3 Facteur déterminant l'adoption des Nouvelles Technologies digitales**

D'après Omrani et al., (2024) la transformation digitale est limitée par le manque de recherche sur l'infrastructure économique ; technologique ; juridique et financière. Leur étude s'appuie sur l'ensemble des données de panel quantitatif à grande échelle dans différents pays de l'Union Européenne et hors UE. Omrani et al., (2024) ont identifié et analysé les facteurs qui déterminent l'adoption de la technologie digitale dans les PME. Les résultats ont montré que le contexte technologique : infrastructure informatique et outils digitaux, ainsi que le niveau d'innovation existant et employé sont les moteurs à l'adoption de la technologie digitale. La réglementation des entreprises ; les compétences humaines et les ressources financières jouent un rôle important dans la décision d'adoption de la technologie digitale. Alors que le contexte environnemental n'a aucune influence sur cette adoption. Les auteurs suggèrent aux PME d'évaluer leurs technologies existantes et d'élaborer une feuille de route pertinente. Avant d'investir dans les nouvelles technologies, une mise à niveau des compétences des collaborateurs est nécessaire. Ces formations garantiront l'implantation des nouvelles technologies tel que l'Intelligence Artificielle ; le Big Data et l'Internet des Objets (IoT) en toute fluidité (Omrani et al., 2024).

La transition vers les technologies digitales offre de nouvelles possibilités mais aussi des défis au niveau organisationnel et la complexité des systèmes. La transformation digitale implique une transformation fondamentale dans les PME, nécessitant des ressources technologiques et organisationnelles spécifiques pour une adoption réussie, par exemple la gestion de connaissance ; le réseautage numérique et la capacité de traitement de l'information. Dans certains cas, les entreprises doivent changer radicalement les mentalités individuelles ; la conception organisationnelle et la vision stratégique de l'entreprise tout en mettant en œuvre des technologies modernes qui soutiennent les nouveaux objectifs commerciaux et exigences des clients (Omrani et al., 2024).

La pandémie de COVID-19 a été ressentie par nous tous et a entraîné des changements significatifs dans la vie des individus, tant de manière directe qu'indirecte. L'adoption de nouvelles habitudes telles que le télétravail et les réunions virtuelles a été rendue nécessaire par la COVID-19.

Le cloud computing permet à la demande l'accès aux bases de données puissantes, aux serveurs, aux réseaux de stockage ; aux logiciels et plus encore. Cet accès est à faible coût et à une haute vitesse sur internet. Il repose sur le partage des ressources pour apporter une cohérence et l'économie d'échelle sur un réseau. Il permet aux entreprises et aux organisations de faire fonctionner leurs applications plus rapidement, d'ajuster les ressources et de devenir plus flexibles. De ce fait il leur permet de se concentrer sur leurs cœurs métier plutôt que sur l'infrastructure. De grandes quantités de ressources informatiques peuvent être provisionnées dans le cloud. Il permet aux petites entreprises de bénéficier de moyens technologiques similaires à ceux des grandes multinationales, en leur offrant de nouveaux avantages concurrentiels et démocratisant ainsi le marché. L'information en nuage facilite l'accès aux données et aux services en offrant une indépendance complète de l'appareil et de l'emplacement. Les utilisateurs peuvent se connecter à tout moment et n'importe où tout en travaillant simultanément sur les mêmes données. Dans le cloud la connaissance devient transparente et accessible à tous et ne peut être exploitée comme élément de pouvoir pour marquer les différences hiérarchiques (Linnhoff-popien et al., 2018).

Selon Tamssaout et al., (2023) la digitalisation se limite à l'utilisation de moyens technologiques au sein des entreprises. En revanche, la transformation digitale, selon la chambre de commerce et d'industrie du Tarn (2021), désigne un processus beaucoup plus vaste et complexe. Il s'agit pour une organisation d'intégrer pleinement les outils digitaux dans l'ensemble de ses activités afin d'atteindre des objectifs commerciaux. Ce processus implique un changement profond à tous les niveaux de l'entreprise. En dépit de ses avantages potentiels, la mise en œuvre de la transformation digitale est souvent confrontée à divers obstacles.

## **1.4 Obstacles à digitalisation**

### **1.4.1 Freins organisationnels**

les freins organisationnels à la digitalisation concernent les facteurs internes de l'entreprise. Ces facteurs internes impliquent les résistances aux changements de la part des collaborateurs, un manque de compétences digitales, investissements insuffisants dans les technologies et dans la formation (Berrahrah & Berreziga, 2021 ; Omrani et al., 2024 ; Alshammari & Alshammari, 2023; Tamssaout et al.,2023).

Ladjouzi et al., (2023) ont travaillé sur la digitalisation du processus de reporting de projet au sein de la direction de suivi de projet. Ils ont conçu une application pour la gestion du reporting de projet chez Sonatrach, visant à éviter la perte d'information et à faciliter la circulation des flux d'information. Cependant, des difficultés sont apparues durant le développement de l'application en raison de l'accès limité aux informations. Le personnel a eu du mal à partager des données avec les stagiaires.

### **1.4.2 Freins culturels**

Il est essentiel d'établir une culture au sein d'une organisation. Cette culture revêt un rôle crucial dans la capacité à s'adapter aux changements et à adopter les nouvelles technologies(Alshammari & Alshammari, 2023).

Berrahrah & Berreziga, (2021), notent dans leur article que le premier frein à la digitalisation au niveau des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie est l'absence d'une « culture digitale ». Cette culture doit exister au niveau interne de l'organisation (collaborateurs) mais pas seulement. Il est nécessaire que les partenaires externes de l'entreprise adoptent la même culture.Tamssaout et al., (2023), ont soulevé les démarches que l'entreprise Palais Blanc a mis en place pour entamer la digitalisation au sein de l'institution. Le manager a joué un rôle essentiel dans la mise en place d'une « culture digitale » et collaborative. Cette culture est favorisée par la formation du personnel qui est essentielle dans son implication et sa productivité.

Alshammari & Alshammari, (2023) étudient l'impact de la culture nationale de l'Arabie-Saoudite sur la mise en place de la transformation digitale. Ils soulignent que le leadership joue un rôle modérateur entre la culture nationale et la transformation digitale. L'impact positif de la culture nationale sur la transformation digitale est amplifié lorsque le style de leadership transformationnel est mis en place. Ces connaissances ont des implications importantes pour les organisations qui se lancent dans la transformation digitale tout en soulignant l'importance de favoriser une culture qui encourage l'innovation digitale. Ils concluent qu'il est essentiel d'investir dans les outils digitaux : TIC, former à la gestion de système d'information et favoriser le leadership transformationnel pour garantir une transformation digitale.

Le leadership transformationnel : est un style de leadership qui se concentre sur l'inspiration, la motivation et l'encouragement des membres de l'équipe à atteindre un objectif commun.(Alshammari & Alshammari, 2023).

« La culture mange la stratégie pour le petit déjeuner » Peter Drucker

### **1.4.3 Freins stratégiques**

Le troisième frein est causé par l'omission de planification d'une stratégie digitale fiable (Berrahrah & Berreziga, 2021) Pour garantir une transformation digitale réussie, il est essentiel de disposer de collaborateurs impliqués capables de s'adapter facilement aux changements au sein des PME. Un déficit de compétences digitales a été observé, nécessitant l'engagement des PME dans des programmes de formation. Cela implique un besoin financier pour couvrir les coûts de formation, de mise à jour des infrastructures technologiques et des licences de logiciels. Cependant, cet investissement ne garantit qu'un retour sur investissement limité (Berrahrah & Berreziga, 2021).

La transformation digitale présente aussi des obstacles d'ordres : techniques; humains ;et financiers. La mise en place de la digitalisation a pris du retard à cause du temps consacré

à l'apprentissage et l'assimilation des anciennes générations aux nouveaux outils digitaux (Tamssaout et al., 2023).

#### **1.4.4 Freins techniques**

Le quatrième obstacle à la digitalisation réside dans le manque de ressources technique, notamment lorsque le débit internet est très faible, ce qui entrave une connectivité efficace (Berrahrah & Berreziga, 2021).

Peu de gens seraient d'accord pour dire que le changement le plus marquant que nous avons vu entre 2000 et 2020 a été l'adoption de la vie digitale. De l'utilisation générale d'internet aux achats en ligne et aux médias sociaux, du GPS à l'e-finance, du streaming vidéo aux sports électroniques, des smartphones aux hauts parleurs intelligents, nous avons pratiquement déplacé nos activités quotidiennes dans le monde digital. Le monde est divisé non seulement par la richesse et le revenu, mais aussi par l'accès à la technologie. Il n'y a pas de meilleur exemple de la fracture digitale que les deux Corées. En Corée du Nord, l'accès à internet est inexistant au sein de la population générale. Alors qu'en Corée du sud 95 % de la population est connectée à internet. La Corée du Sud est le pays qui bénéficie d'une vitesse de connexion la plus rapide au monde (Salzman, 2022).

Au moyen orient, d'après le rapport de Mackinsey en 2021, 99% des habitants des Émirats Arabes Unis ont accès à Internet, suivie de 90% en Arabie Saoudite et de 71% en Egypte.

Selon le dernier rapport de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communication Électronique (ARPCE, 2024) l'Algérie compte plus de 53.62 millions d'abonnées à internet fixe et mobile en 2023, contre 49.45 million en 2022. Cette augmentation représente une croissance de 8,43% en une année. 48,09 millions des 53,62 millions d'abonnés étaient connectés à l'internet mobile (GSM, 3G, 4G) et 5,53 millions étaient connectés à l'internet fixe (ADSL, 4G LTE et FTTH) au 31 décembre 2023. En ce qui concerne le marché d'internet fixe a enregistré en une année une augmentation de 17,66%. Passant donc de 4,70 millions d'abonnées à la fin de 2022 à 5,53 millions d'abonnés à la même période de 2023. Selon la meme source, parmi les 5.53 millions d'abonnés au 31

décembre 2023, plus de 2,72 millions optent pour l'ADSL et 1,71 million pour la 4G LTE. Quant à la fibre optique ; réseau internet (très haut débit jusqu'à domicile) FTTH, le nombre d'abonnés a considérablement augmenté, passant donc de 478 172 clients à plus de 1,08 millions en une seule année.

Au total, 99,55% des abonnés à internet fixe étaient des abonnés résidentiels, tandis que seulement 2,45% étaient des abonnés professionnels.

Ainsi, le secteur de l'internet en Algérie a surpassé toutes les attentes en continuant à croître ces dernières années en dépassant la barre de 72,9% (Nasri, 2024) de pénétration soit une augmentation de 13,3 % par rapport à l'année 2021 (APS, 2021).

#### **1.4.5 Freins réglementaires et légaux**

En présence de la digitalisation, l'intégration des mesures de cyber sécurité comme des stratégies des gestions des risques devient primordiale (Constantinescu & Sarcea, 2023).

##### *Cyber sécurité*

D'après Nouar, (2021) la définition du terme cyber-sécurité n'a pas encore été acceptée. Selon le même auteur, la cyber-sécurité, ou sécurité digitale, englobe toutes les mesures techniques et non techniques mises en place pour protéger les systèmes informatiques et leurs utilisateurs contre les intrusions, les attaques et les dommages. L'objectif du cyber sécurité est de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données. De plus, elle vise à assurer la traçabilité des données manipulées en ligne ainsi que des services associés proposés par ces systèmes digitaux.

En 2018 l'Algérie était classé dernière de la liste en termes de cyber-sécurité selon « Comparitech ». L'Algérie occupait la 108<sup>ème</sup> position selon le Global sécurité Index. Alors que la Tunisie s'est trouvée à la 76<sup>ème</sup> position et 93<sup>ème</sup> position pour le Maroc. L'Algérie a été classé 14<sup>ème</sup> sur 22 au niveau des États arabes après la Tunisie en 9<sup>ème</sup> position et le Maroc en 10<sup>ème</sup> position comme indiqué dans la **Figure 2**.

**Figure 2:** Classement des pays arabes par le Global Cyber Security

pays	Classe mondial	Classe région des Etats arabes
Saudi Arabia	13	1
Nigéria	16	2
Qatar	17	3
Egypt	23	4
United Arab Emirates	33	5
Kuwait	67	6
Bahrain	68	7
Jordan	74	8
Tunisie	76	9
Morocco	93	10
State of Palestine	101	11
Sudan	103	12
Iraq	107	13
Algérie	108	14
Syrian Arab Republic	114	15
Lybia	117	16
Lebanon	124	17
Mauritania	145	18

Source :Nouar, 2021

Sur le plan mondial en 2022, l'Algérie a gagné 4 places par rapport à 2018 et donc classée 104<sup>e</sup> (sur 193 pays), 17<sup>e</sup> en Afrique et 12<sup>e</sup> dans la région MENA. Quant à nos voisins tunisiens et marocains, ils se situent respectivement à la 45<sup>e</sup> et à la 50<sup>e</sup> (Farid, 2022).

Selon Gaycken, (2018), les nouvelles vagues de la révolution digitale sont certainement d'une grande importance pour le monde entier.

D'après Linnhoff-popien et al., (2018) en Europe et en Allemagne, les entreprises et les technologies ont été confrontées à d'importants bouleversements, offrant à la fois des opportunités et des menaces. La plupart des entreprises, qu'elles soient établies ou des start-ups, ont travaillé dur pour s'adapter à cette nouvelle ère de digitalisation. Cependant, des leçons ont été tirées, notamment dans le domaine crucial de la cyber sécurité.

L'Allemagne a été touchée par des incidents de piratage, malgré les efforts déployés pour renforcer la cyber sécurité. Plusieurs secteurs, tels que les technologies, les politiques, les lois, les petites et moyennes entreprises spécialisées dans la sécurité informatique, la recherche, les grandes entités gouvernementales et les grandes entreprises ont été ciblés

<sup>2</sup> [https://www.algerie360.com/indice-mondial-de-cybersecurite-quel-classement-pour-lalgerie/#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20le,82%2C41%20\(MAR\).](https://www.algerie360.com/indice-mondial-de-cybersecurite-quel-classement-pour-lalgerie/#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20le,82%2C41%20(MAR).)

par des cyberattaques. Selon l'auteur, l'Allemagne continue de lutter pour établir une sécurité adéquate. Les processus sont laborieux, entravés par des rivalités politiques et des intérêts divergents. Les progrès en matière de normes et de lois sont limités et difficiles à mettre en œuvre. De plus, les avancées dans les produits de sécurité spécialisés sont rares. Il existe également un manque notable d'experts en sécurité de l'information.

Bien qu'il existe des options techniques, réglementaires, industrielles et managériales pour atteindre un niveau de sécurité optimal, des alternatives perturbatrices peuvent émerger et provoquer des interruptions. Selon (Gaycken, 2018), la complexité a toujours été un obstacle dans le domaine de la cyber sécurité. Il est difficile de développer des méthodes comparatives pour évaluer les problèmes et les solutions en raison des visions, analyses et solutions variées de chaque expert dans ce domaine.

### ***Protection des données région MENA***

Selon Cullen International, un cabinet de recherche en régulation, « Tous les pays étudiés de la région Mena[i], à l'exception du Koweït et de la Jordanie, disposent d'une législation nationale pour protéger les données personnelles. La Tunisie a été le premier pays à adopter une loi nationale sur la protection des données dans la région Mena en 2004, suivie du Maroc en 2009, tandis que le Qatar et la Turquie ont adopté leur loi en 2016. Le Bahreïn, l'Algérie et le Liban ont promulgué leur loi nationale sur la protection des données en 2018 et l'Égypte en 2020. Les Émirats arabes unis ont adopté une loi fédérale sur la protection des données personnelles en novembre 2021, et l'Arabie saoudite en octobre 2021. A Oman, une loi sur la protection des données a été récemment adoptée. Toutefois, elle n'entrera en vigueur que le 13 février 2023, soit un an après sa publication. »<sup>3</sup>

En Algérie, la loi 18-07 sur la protection des données, promulguée le 10 juin 2018 et publiée dans le Journal Officiel de la République Algérienne N 34, a finalement pris effet en Août 2023. Cette loi relative à la protection des personnes physiques à l'égard des

---

3

<https://www.goethe.de/prj/ruy/fit/kuq/24413647.html#:~:text=La%20Tunisie%20a%20été%20le,adopté%20leur%20loi%20en%202016.>

traitements de données personnelles intervient dans un contexte économique qui facilite les échanges de données personnelles et porte atteinte au respect de la vie privée. Cette loi impose aux entreprises de nouvelles obligations qui visent à assurer un équilibre entre l'utilisation légitime des données personnelles et l'importante protection de la vie privée des consommateurs ou utilisateurs (Yacoub, 2021)

## **Section 2 : Réalité de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA)**

Dans le contexte actuel de l'économie digitale, il est fascinant de constater que certaines des entreprises les plus influentes et innovantes du monde ne suivent pas le modèle traditionnel de possession d'actifs physiques. En réalité, des géants tels que Facebook, Uber, AirBnB et Alibaba fonctionnent de manière totalement différente, défiant les attentes en ne produisant pas ou en ne possédant pas directement les éléments clés de leur activité. Par exemple, Facebook, considéré comme la plus grande plateforme d'information au monde, ne crée aucun contenu. Uber, le plus grand service de taxi, ne détient aucune voiture. AirBnB, leader dans le domaine de l'hébergement, ne possède aucun bien immobilier. Alibaba, le détaillant le plus populaire, ne dispose d'aucun entrepôt (Linnhoff-popien et al., 2018).

### **2.1. Digitalisation de l'entreprise**

Les entreprises élaborent leurs stratégies en fonction de leurs objectifs tout en tenant compte des contraintes pesant sur leur activité. L'avènement des technologies digitales a exercé une influence tant sur les entreprises que sur les consommateurs. À l'origine de cette révolution se trouve l'individu, qu'il soit un consommateur confortablement installé chez lui ou un employé de bureau. Le premier pas vers la digitalisation a été la possession d'un ordinateur à domicile ou au lieu de travail. L'adoption des technologies digitales a permis à un plus grand nombre de personnes d'accomplir leurs tâches et fonctions de manière plus efficace. Cette série de changements technologiques a fait de la technologie une composante essentielle de nos vies, de la société et du commerce. Initialement, les ordinateurs étaient connectés en réseau au sein des entreprises, puis reliés à Internet à domicile. L'évolution de la mobilité, en termes d'équipements et de capacité de connexion, a offert à l'individu la liberté de choisir son lieu de travail, son accès à l'information, sa manière de communiquer et de développer des relations (Vaz, 2021).

Au fur et à mesure des années les entreprises ont réalisé que l'intégration des Nouvelles Technologies d'Informations et de Communication est nécessaire dans la fonction marketing, influençant directement l'expérience client (Tabti et al., 2022).

Selon le rapport de Mackinsey de 2021, l'adoption du digital dans le secteur industriel au Moyen Orient est compris entre 75% et 80 %. Ce taux est similaire dans les 3 pays : l'Arabie Saoudite, l'Égypte et les Émirats Arabes Unis. D'après le même rapport, les consommateurs digitaux constituent la majorité des utilisateurs dans certaines industries. Cela a permis aux canaux digitaux de remodeler l'engagement et le commerce.

Il est important de rappeler que la stratégie de communication et de marketing d'une entreprise est basée essentiellement sur les réseaux sociaux. L'approche SMART (S : Spécifique ; M : Mesurable ; A : Atteignable ; R : Réaliste ; T : Temporellement défini) permet de cadrer cette stratégie (Belvaux & Notebaert, 2018).

La communication digitale facilite la compréhension du positionnement par les consommateurs. L'entreprise peut présenter son offre, ses valeurs, son histoire de manière exhaustive et interactive, en utilisant des éléments tels que des images, des animations, des vidéos et des sons (Belvaux & Notebaert, 2018).

Zahy et al., (2022) mettent en lumière les stratégies marketing digitale qui devraient être adoptées par les start-ups de la mode de luxe en Arabie Saoudite et aux Émirats Arabes Unis. Pour attirer davantage de femmes de la génération Y, le passage d'un client potentiel à un client réel exige un véritable effort digital. Selon les conclusions, le contenu sur le réseau social Instagram doit être interactif, axé sur des vidéos pouvant être partagées avec les abonnés. Il est également essentiel de se concentrer sur la qualité du contenu, car les consommatrices sont sensibles et conscientes de la présentation des messages des marques de luxe. Dès qu'elles accèdent au compte de la marque pour visualiser le contenu, elles jugent instantanément la photographie des produits, la narration fournie et sa cohérence, la palette de couleurs qui renforce l'humeur de la marque, l'image atypique de la marque et la qualité des produits exposés. Les répondantes ont également déclaré qu'elles resteraient fidèles si les start-ups de mode de luxe étaient plus conversationnelles et plus engagées avec le consommateur tout en proposant un contenu relationnel. Les résultats ont également montré que les consommatrices saoudiennes et émiriennes privilégient les marques qui

reflètent leur personnalité et leur unicité. Ce besoin d'expression est étroitement lié à l'image de marque, qui doit être intégrée dans la stratégie de marketing de contenu.

Dans leur étude sur la digitalisation de la relation client dans le secteur du E-Souk en Algérie, Tabti et al., (2022) ont examiné les outils digitaux utilisés. Les auteurs ont identifié cinq principaux acteurs du E-Souk en utilisant l'outil Similarweb : OuedKniss, Jumia Algérie, Webstart-Electro, Yassir Market et Batolis. Les résultats indiquent que seule Jumia utilise tous les canaux digitaux disponibles, tels que le chatbot, la F.A.Q, les réseaux sociaux, l'e-mailing, la page de contact et les notifications. L'analyse du trafic des sites web de chaque entreprise a également révélé les sources de recherche les plus utilisées par les clients, notamment la recherche Google SEO, l'URL du site web, l'e-mailing, les réseaux sociaux, la publicité display et les sites référents. Sur le plan organisationnel, l'auteur souligne l'importance d'un personnel spécialisé pour piloter la gestion de la relation client. Au niveau opérationnel, il est recommandé d'acquérir des outils digitaux adaptés au domaine d'activité de l'entreprise.

Tabti et al., (2022)notent que les entreprises de e-commerce en Algérie reconnaissent l'importance de la relation client via les canaux digitaux. Cependant, malgré certaines lacunes identifiées, ils recommandent d'équiper les entreprises de tous les outils digitaux disponibles, tels que le chatbot, la F.A.Q, les réseaux sociaux, l'e-mailing, la page de contact et les notifications, pour une stratégie de relation client optimale.

D'après Diouani et al., (2018), l'implémentation de la digitalisation présente des défis, en particulier dans le secteur du commerce électronique en Algérie.

## **2.2. Du souk traditionnel au souk électronique**

D'après le Robert, le souk désigne le marché couvert des pays arabes rassemblant des commerces et des ateliers. Norhayati Zakaria professeur à l'université de Sharjah a mentionné dans un passage du livre Digital Middle East p143 que « depuis des siècles la région du Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (MENA) attire à la fois les clients locaux et des visiteurs étrangers à une forme locale de marché connu sous le nom de 'Souk' ». En

tant qu'espace communautaire, qui rassemble des acheteurs de tous horizons et des vendeurs qui échangent divers biens et produits, le souk est le centre de la vie publique. Traditionnellement, le souk constitue une place de marché en plein air qui grouille d'activité, de clients et de visiteurs déambulant dans des allées sans fin, regardant les marchandises et les produits, apprennent à connaître les marchands et à examiner leurs marchandises, négociant le prix et établir des relation » traduit par nos soins.

Comparé au souk traditionnel, le commerce électronique offre des produits et services qui ne sont pas propre à des endroits déterminés ou bien limités par des frontières géographiques (Tabti et al., 2022)

Galinari, (2015), indique que le commerce électronique a émergé dans les années 70, avec une utilisation initialement limitée aux échanges de documents et aux transactions financières.

Toute personne ayant un accès à internet peut effectuer son processus d'achat : surfer, sélectionner et acheter. Par contre, le souk est une localisation physique où les commerçants et les chaland convergent et s'engagent dans des transactions en face à face pendant une durée déterminée de la journée. Le E-souk ou le e-commerce est un lieu virtuel, qui est accessible à n'importe quel endroit et n'importe que moment. Une plus grande variété de produits et de services sont proposés aux clients avec un bon prix (Zayani, 2018; Benai et al., 2021; Amnache-chikh, 2022)

D'après Chaffey & PR Smith, (2023), le commerce électronique englobe tous les échanges d'informations réalisés électroniquement entre une organisation et ses parties prenantes externes. Il englobe généralement les transactions d'achat en ligne où une transaction commerciale est effectuée. Cela englobe des processus intégrés tels que la visualisation de la disponibilité des stocks (ou des services), la passation de commandes, la réception des accusés de réception des commandes, le paiement, la sécurité des données, la logistique, la comptabilité et la finance.

### 2.2.1. Aspects conatifs

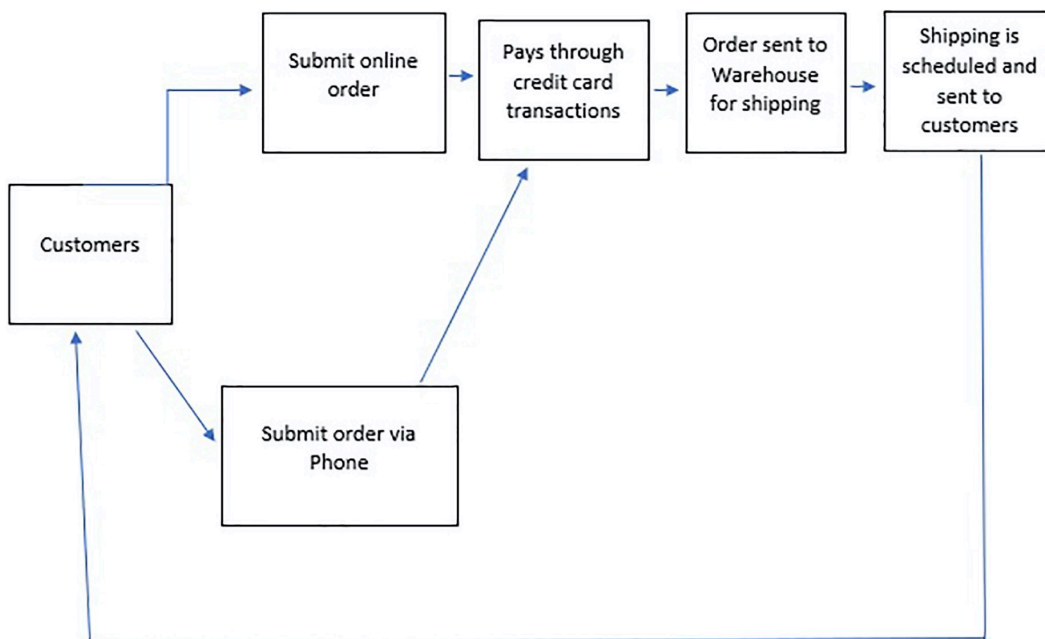
Le e-commerce, repose sur une relation impersonnelle entre le vendeur et l'acheteur. Cependant aucune offre sensorielle tactile, appréciée par les clients de la région MENA, n'est expérimentée (Benai et al., 2021 ; Amnache-chikh, 2022) Il est courant que les clients aient l'habitude de marchander avec les vendeurs dans le souk. Le marchandage est une pratique exercée pendant des siècles, principale moyen de faire des affaires. La culture du marchandage crée un environnement passionnant et interactif. Elle permet au client de négocier le prix lors d'un achat. Alors que quand il s'agit des transactions en ligne, le prix dans la plupart des cas est fixe. Le client ne peut pas marchander car la négociation n'est pas envisagée. La plateforme en ligne e-Bay propose des articles à des prix modifiables. Les vendeurs proposent un prix minimum pour commencer l'enchère. Les acheteurs ont la possibilité par la suite d'enchérir les uns contre les autres et finir avec un prix fixé à la fin de la vente. Dans la transaction en face à face, la négociation a lieu entre un vendeur et un acheteur. Il s'agit d'une relation un à un par rapport à une transaction en ligne qui est une relation un à plusieurs (Zayani, 2018 ; Benai et al., 2021 ; Amnache-chikh, 2022)

La communication entre l'acheteur et le vendeur est une composante importante de l'expérience souk. Le souk physique devient un lieu de rencontre pour beaucoup de gens parce qu'il crée un fort sentiment d'appartenance à la société et à la communauté locale. Comme le soulignent Feghali, (1997), pour les sociétés arabes fortement ancrées dans les valeurs culturelles du collectivisme, de l'honneur et de l'hospitalité, la communication orale et la communication face à face sont importantes pour tisser des relations. Les vendeurs avec leur touche personnalisée, établissent un lien et une relation avec les acheteurs dans le cadre des achats journaliers. L'hospitalité est étendue aux acheteurs, ce qui leur donne un fort sentiment d'appartenance ce qui les poussent à devenir des clients fidèles (Zayani, 2018).

Les outils de communication digitale offrent aux acteurs du e-commerce une opportunité d'approfondir leur connaissance des clients et de leur assistance tout au long du processus d'achat. (Benai et al., 2021)

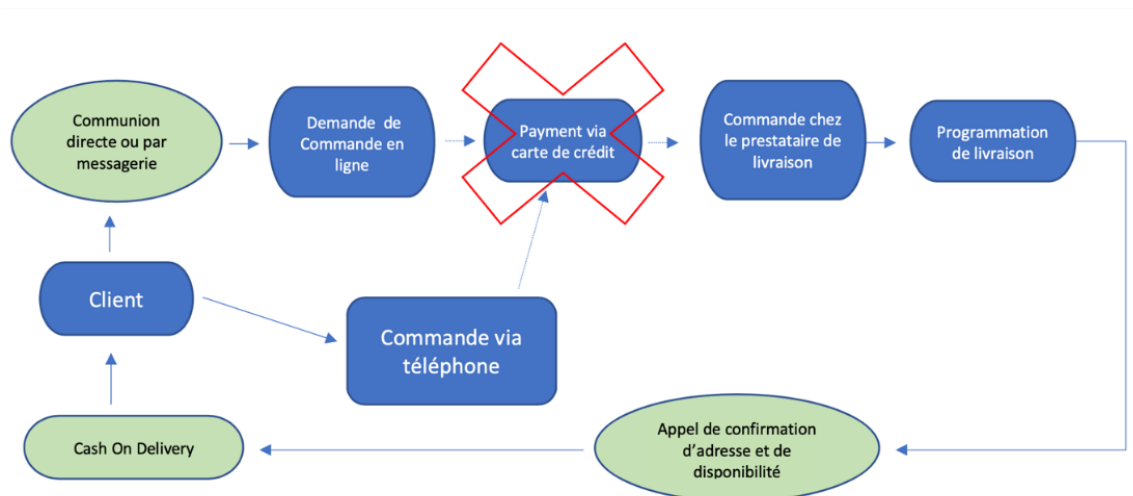
La **Figure 3** illustre le processus d'achat en ligne d'un consommateur occidentale qui effectue un paiement avec une carte de crédit ou utilise un paiement électronique. En revanche, la **Figure 4** illustre le processus d'achat d'un client oriental où le paiement électronique est supprimé en raison de sa culture. Le paiement via carte de crédit est remplacé par le « Cash on delivery » ou « contre remboursement ». Un élément supplémentaire s'ajoute au processus d'achat (indiqués en vert sur le schéma) : l'interaction téléphonique intervient avant de finaliser la commande et avant la réception du colis.

**Figure 3:** Processus d'achat en ligne d'un consommateur Occidental



Source : Tolba et al., 2022

**Figure 4** : Synthèse du processus d'achat en ligne d'un consommateur Oriental



Source : élaboré par nos soins.

### 2.2.2. E-Souk stimulateur de la locomotive économique

Depuis la pandémie due à la Covid 19, plusieurs entreprises s'intéressent au digital. L'adoption des outils technologiques a assuré la continuité d'activité de plusieurs secteurs. La fintech, la télémédecine, le e-learning, le télétravail et le e-commerce (Elgohary & Abdelazyz, 2022).

Dans le but d'atteindre une clientèle nationale ou internationale, les entreprises n'ont plus besoin d'avoir une vitrine physique pour exposer leurs marchandises. Le modèle traditionnel de la vente en détail a été déstabilisé par les marchés en ligne comme : Shein ; Amazon et Alibaba. En conséquence, le souk électronique est devenu de plus en plus populaire, représentant l'un des effets les plus visibles de la digitalisation (Kant, 2023).

Tamssaout et al., (2023) ont étudié la réalité de la digitalisation au sein des PME Algérienne. Leur problématique s'est articulée autour de la réactivité des PME face à digitalisation. Leurs observations ont été effectuées sur une société à responsabilité limitée qui a pour activité la confection de produits textiles : Palais Blanc. La société fut contrainte par les restrictions du confinement dues à la COVID19 à digitaliser ses activités

administratives. Dans un premier temps, cette entreprise a mis en place un système d'information intégré (ERP) pour gérer et coordonner une partie de ses activités administratives ; commerciales ; financières et opérationnelles. Dans un second temps l'entreprise a dû concevoir un site web tout en mettant en place « une stratégie webmarketing ». Afin de sécuriser ses informations, l'entreprise a eu recours au stockage cloud.

Dans le Souk électronique, le processus d'achat et de vente s'effectue grâce à internet. Les activités du E-Souk comprennent une sélection de produit spécifique, un transfert d'argent et un échange de données (Ahmadian, 2021). Les autres activités comprennent le marketing digital ; les systèmes de gestion en ligne ; et les systèmes automatiques de collecte de données. Par ailleurs, le souk électronique aide les entreprises à élargir leur taille de marché et à réduire les coûts d'exploitation et des obstacles. (Benai et al., 2021).

Selon Tabyaoui et al.(2023), le Souk électronique est caractérisé par deux modalités distinctes : le commerce électronique direct et le Souk électronique indirect.

Le commerce électronique directe concerne l'exécution de toutes les étapes de l'opération commerciale de l'accomplissement à de la livraison de la commande via les canaux digitaux. Les produits commercialisés sont immatériels et peuvent inclure des billets ; des fichiers multimédias ; des produits financiers ; des logiciels. Tandis que le Souk électronique indirect se limite à la commande et au paiement en ligne. La livraison du produit se fait de façon conventionnelle car le produit est tangible.

### **2.3. Expansion digitale**

La COVID19 a conduit les consommateurs à migrer massivement vers les canaux digitaux pour effectuer leurs achats. Pour répondre à cette situation les entreprises ont été obligé de digitaliser leur offre ainsi que leur distribution.

Les conclusions de (Berrahrah & Berreziga, 2021) révèlent qu'en Algérie, les premières initiatives vers la digitalisation ont été entreprises. Leur étude met en lumière les outils

digitaux utilisés par les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Les résultats empiriques démontrent que les PME ont recours à des équipements digitaux dans un contexte professionnel. Bien que des canaux de transmission d'informations soient en place, les outils de gestion demeurent limités. Les données recueillies indiquent que seule la moitié des PME interrogées possèdent un site web, avec une utilisation très restreinte. Pourtant, un grand intérêt est accordé au média social Facebook. En ce qui concerne la communication, près de la moitié des PME préfèrent des méthodes traditionnelles telles que les échanges téléphoniques et les contacts directs. Le deuxième volet de l'étude porte sur les avantages de la digitalisation. Les résultats mettent en évidence que le digital permet d'accéder à des informations cruciales concernant les attentes, les besoins et les comportements des consommateurs. De plus, trois quarts des PME interrogées reconnaissent que la digitalisation contribue à améliorer l'image, la notoriété de l'entreprise ainsi que la relation avec leurs clients.

Dans la région Middle East North Africa, l'Arabie Saoudite, les Émirat Arabes Unis (EAU) et L'Égypte sont les marchés les plus importants en e-commerce (Buller, 2020). Pendant le premier semestre de 2020, 45 nouvelles épiceries électroniques ont émergé dans les pays du Conseil de Coopération du Golf. Le nombre des sites e-épicerie a atteint les 150 sites (Belcaid et al., 2020)

En Arabie Saoudite a compté 28.676 plateformes de commerce en ligne à la fin du premier semestre 2020 (Trend1.co, 2020). Le marché du commerce électronique a atteint 8,80 milliards de dollars, dont 7,40 milliards de dollars aux E.A.U et 2,4 milliards de dollars en Égypte. Par conséquent, les achats en ligne connaissent une forte croissance. Au début de la pandémie, les ventes de Bindawood Holding, un distributeur saoudien, ont augmenté de 200% en seulement 10 jours. De même, les ventes de Majid Al Futtaim : Carrefour, propriété émirienne, ont connu une hausse de 59% en mars 2020. Les traiteurs et les applications de livraison locale telles que Talabat, UberEats et Instashop ont également enregistré une augmentation significative des commandes et des téléchargements d'applications (Elgohary et al., 2022). En conséquence, les transactions numériques ont atteint un pic. Selon les rapports, plus de 40 % des acheteurs ont choisi de régler leurs

achats en ligne. De plus, 62 % des consommateurs effectuant des achats en ligne une fois par mois privilégient le paiement par carte ou via un portefeuille numérique (Elgohary et al., 2022).

Avec les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'adoption des outils de communication sur les hors médias, les méthodes habituelles de conduite des affaires est remplacé par des pratiques digitales et des transactions commerciales en ligne.

#### **2.4. Paiement électronique**

Malgré la modernisation et l'adoption des nouvelles technologies dans la vie quotidienne, les sociétés arabes préfèrent les interactions sociales et commerciales des souks et des centres commerciaux. L'adoption du E-Souk dépend de la volonté des utilisateurs d'accepter que les affaires se font par le biais d'une infrastructure technologique comme internet plutôt que le face à face (Zayani, 2018).

Le rapport de PayPal, en 2012, sur les tendances commerciales dans les pays du Conseil de Coopération du Golf, note que malgré l'évolution du E-Souk dans la région et la hausse d'utilisation des appareils mobiles pour les achat, 80% des clients préfèrent payer à la livraison (Cash On Delivery). Uniquement 12% des utilisateurs préfèrent payer par carte de crédit (Zayani, 2018).

Les chaland préfèrent divulguer le moins possible leur données personnelles. La confidentialité et la sécurité des données personnelles représentent souvent un frein.

D'après le Centre Monétaire interbancaire, au Maroc le paiement en ligne a connu une évolution de 60% depuis les années 2012. En 2019 Les sites marchands et ceux des entreprises ont constatés une hausse d'opération de payement en ligne qui a franchis les 9 millions via le digital, soit une évolution de plus de 18% par rapport à 2018 (Tabyaoui et al., 2023).

Benai et al., (2021) évoque dans son article que le paiement électronique en Algérie représente un risque perçu notamment par les web-marchands et les consommateurs. Le manque de sécurisation des moyens de paiement électronique, pousse ces agents économiques à procéder aux paiements à la livraison (Cash On Delivery).

Cette pratique culturellement intégrée est longtemps pratiquée connue sous le nom de « contre remboursement » connu en Algérie entre les années 1970-1980.

2021 La plateforme d'intégration de paiement électronique la CiBweb a été lancée sous la tutelle du ministère des finances. La CiBweb est un moyen facile et sécurisé que les commerçants et les web-marchands peuvent intégrer pour assurer leurs transactions. Depuis le mois d'Avril 2021 au mois d'Avril 2024, le nombre d'utilisateurs est de 510 web-marchands uniquement. D'après Amnache-chikh (2022) la moitié des entreprises en Algérie sont dans le secteur de l'informel. L'adoption du paiement électronique et le passage au canal électronique expose un problème de traçabilité.

Les **Tableaux 2, 3 et 4** résument les variables relevées selon la synthèse bibliographique.

Les variables :

Digitalisation / E-souk

**Tableau 2** : Les variables

<b>Freins</b>		Auteurs
<b>Culturels</b>		(Berrahrah et Berreziga, 2021)/(Tamssaout & et al., 2023)
<b>Techniques</b>	Internet	(Berrahrah & Berreziga, 2021)/(Tamssaout & et al., 2023)
<b>Humains et stratégiques</b>	Omission de la planification d'une stratégie digitale.	(Berrahrah & Berreziga, 2021)
	Manque de compétences	Berrahrah & Berreziga, (2021) ; Omrani et al., (2024) ; Alshammari et al., (2023); Tamssaout et al.,(2023).
	Formation	Tamssaout & et al., 2023)
	Leadership transformationnel	Alshammari & Alshammari, (2023)
<b>Financiers</b>		Berrahrah & Berreziga, 2021 ;Tamssaout & et al., 2023)
<b>Règlementaires</b>		Linnhoff-popien et al., (2018) ;Nouar, (2021) Amnache-chikh, (2022)

Source : élaboré par nos soins (2024)

**Tableau 3** : Les Variables e-commerce

<b>E-commerce</b>	Internet	(Tolba et al., 2022)
	Assimilation des technologies digitales	(Tolba et al., 2022)

Source : élaboré par nos soins (2024)

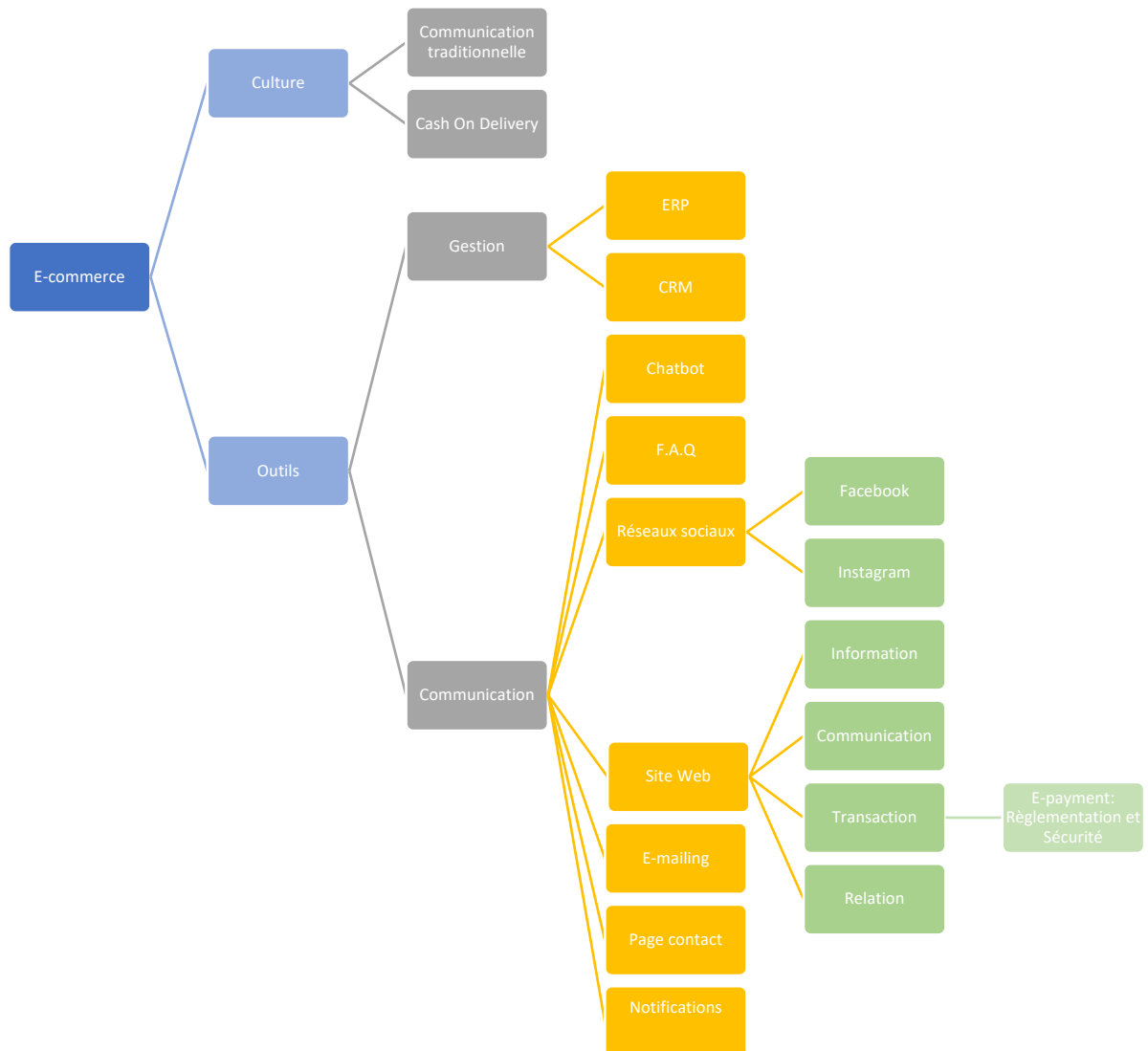
**Tableau 4:** Outils digitaux utilisés dans les entreprises algériennes selon la littérature

<b>Outils digitaux</b>	CRM e-GRC Outils Relation client	Berrahrah & Berreziga, 2021; Tabti & Souki, (2023)
	Le chatbot	Tabti et al., 2023)
	La F.A.Q	Tabti et al., 2023)
	Réseaux sociaux	Tabti et al., (2023) Tamssaout et al., (2023)
	E-mailing	(Tabti et al., (2023)
	Page contact	Tabti et al., (2023)
	Les notifications	Tabti et al., (2023)
	Platform Similarweb SaaS	Tabti et al., (2023)
	Referencement naturel	Tabti et al., (2023)
	Sites web	Berrahrah & Berreziga, (2021) ; Tamssaout et al., (2023)
	SEO URL Site Web ; publicité display;	(Tamssaout et al., (2023)
	Reporting : Implication du personnel  La Formation des collaborateurs  Limites :  Le développement de l'application Accès limités aux informations pertinentes qui auraient pu faciliter la digitalisation du processus du reporting	Ladjouzi et al., (2023)

Source : élaboré par nos soins (2024)

La **figure 5** représente une synthèse bibliographique sur les outils digitaux utilisés dans le E-Souk. Il est important de noter que l'élément culturel est pris en considération dans la région MENA.

**Figure 5** : Synthèse des outils digitaux utilisés dans le E-Souk.



Source : élaboré par nos soins (2024)

## **CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans la première section de ce chapitre, nous allons établir notre positionnement épistémologique et notre décision méthodologique. Ces décisions sont motivées par notre problème de recherche.

La deuxième section est dédiée aux méthodes de collecte de données.

## **Section1 : Positionnement épistémologique et méthodologie**

Selon Piaget (1967, p.6) l'épistémologie est définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Cette réflexion peut d'articuler selon Allard-Poesi & Perret (2014, p.15) autour de quatre dimensions :

- « Une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- Une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- Une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- Une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance ».

Thiéart et coll, (2003, p.46) présentent cinq centres d'intérêt qui permettent de situer une problématique.

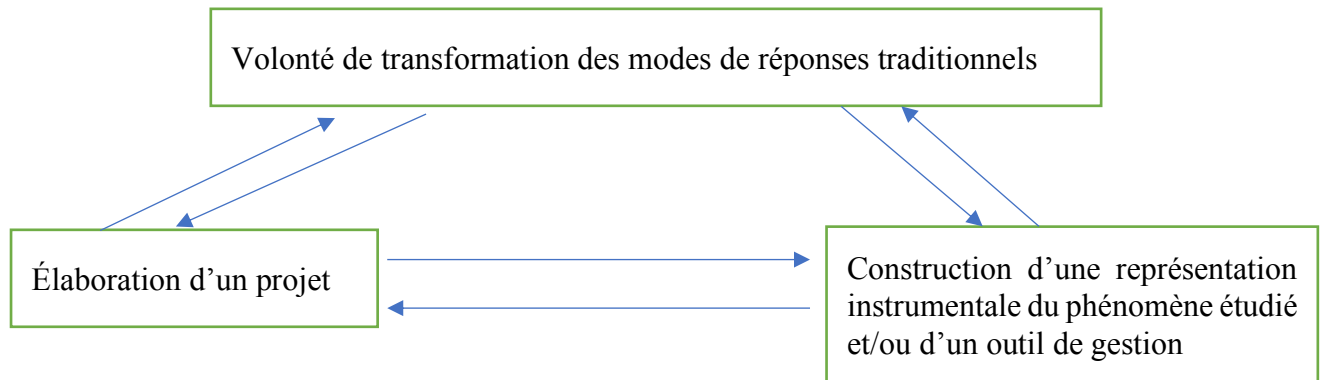
- « Des concepts peu connus ou des théories incomplets ;
- Un problème concret ;
- Un outil ou une approche méthodologique ;
- Un terrain ;
- Un domaine d'intérêt. »

La digitalisation des entreprises en Algérie est confrontée à de nombreuses contraintes qui limitent son efficacité. Cet état est un problème concret et d'actualité qui a été constaté par les différents agents économique qui opèrent dans le digital.

Paradigme constructiviste consiste pour le chercheur à construire, à partir de sa propre expérience réalisée dans son contexte d'action, une réalité souple, négociable, modifiable. Le plus souvent emporté par la volonté de modifier la réalité, le chercheur va se contenter du terrain pour en identifier certaines nouvelles variables qui n'ont pas été prises en compte dans

le cadre de son projet initial. En outre le désir de modifier les méthodes de réponse conventionnelles se manifeste par l'élaboration d'une représentation pratique du phénomène examiné dans le cadre du projet initial.(Omrane, 2015).

**Figure 6** : Construction de l'objet de la recherche dans le cadre de l'approche constructiviste



Source :Thiétart et coll, 2003, p.45

La suite logique d'une épistémologie constructiviste est l'adoption d'une approche qualitative(Diouani et al., 2018; Gahlam, 2019; Zahy & Nsouli, 2022; Kant, 2023; Ladjouzi et al., 2023; Tabti & Souki, 2023; Tabyaoui & Nabil Bouayad, 2023; Tamssaout & Hadjadj, 2023; Tekfi, 2023;).

## **Section 2 : Présentation du terrain et collecte des données**

### **2.1. Population et choix de l'échantillonnage**

Dans notre étude, nous ciblons une population diversifiée. Cette population est composée de responsables et de dirigeants d'entreprises, ainsi que d'entrepreneurs avides d'utiliser les outils digitaux pour optimiser le déroulement de leurs activités. Ces individus sont immergés dans le monde du digital, que ce soit en tant qu'utilisateurs ou acteurs majeurs de ce domaine. Leur tranche d'âge oscille entre 27 et 56 ans, témoigne la variété des expériences concernant les limites de la digitalisation dans les entreprises algériennes. Un éventail d'entreprises dans différents domaines d'activité a été ciblé. Des petites startups aux grandes entités privées et publiques, chacune apportant ses défis spécifiques dans l'adoption des technologies digitales.

**Tableau 5:** La méthode de sélection et planification des entretiens

Participants	Âge (ans)	Genre	Type d'entreprise	Secteur d'activité	Cadre socioprofessionnel	Ancienneté	Date de l'entretien	Durée de l'entrevue (min)
1	56	Féminin	Prive	E-commerce (Datemychocolate)	Fondatrice	5 mois	3/04/2024	20
2	27	Féminin	Prive	E-commerce (Datemychocolate)	Gérante	2 ans	3/04/2024	60
3	27	Masculin	Prive	Solutions digitale	Co-fondateur	4 ans	5/04/2024	90
4	40	Féminin	Prive	Pharmacie	Pharmacienne assistante	8 ans	14/04/2024	40
5	31	Masculin	Prive	Solution de sécurité digitale	Account Manager	7ans	15/04/2024	56
6	43	Masculin	Étatique	Industrie métallurgique et sidérurgique	Directeur de système d'information	6ans	16/04/2024	55
7	50	Masculin	Étatique	Tourisme	Sous-directeur de système d'information	3 ans	16/04/2024	45
8	30	Masculin	Privé	Solution digitale : Bloom Coomunication	Fondateur	3 ans	16/04/2024	45
9	30	Masculin	Privé	E-commerce : Casa cozy	Co-fondateur	3ans	16/04/2024	40
10	30	Masculin	Privé	E-commerce : R.S	Fondateur	3 ans	16/04/2024	40
11	29	Féminin	Privé	Fatoura	Co-fondatrice	4 ans	18/04/2024	50

Source : élaboré par nos soins (2024)

## 2.2. Collecte des données

L'instrument de recherche est le moyen qui aide à collecter les données dont nous avons besoins. Dans cette recherche nous avons eu recours à des entretiens semi-directif (El Archi & Benbba, 2021 ; VEILLEUX et al., 2023; Zahy & Nsouli, 2022). Notre guide d'entretien a été soumis à un test sur une période allant du 31/03/2024 au 3/04/2024. Suite à cette phase de test, quelques questions ont été reformulées afin de les rendre plus compréhensible pour nos intervenants. Ces ajustements ont été réalisés dans le but d'améliorer la clarté et la pertinence du guide d'entretien. Par la suite nous avons entamé nos entretiens en utilisant la version finalisée du guide d'entretien (Omrane, 2015). Notre enquête a débuté le 03/04/2024 et a pris fin le 18/04/2024 à Alger.

### **Guide d'entretien semi-directif : Obstacles à la digitalisation**

L'objectif de cette étude est d'identifier et de comprendre les principaux obstacles rencontrés par les entreprises lors de leur processus de digitalisation.

Le guide d'entretien a été rédigé au préalable, en s'appuyant sur les éléments de la synthèse bibliographique. Cinq thèmes spécifiques ont été abordé : les freins organisationnels (Berrahrah & Berreziga, 2021 ; Omrani et al., 2024 ; Alshammari et al., 2023 ; Tamssaout et al.,2023). , culturels (Berrahrah et. al, (2021) ; Alshammari, (2023)), stratégiques (Berrahrah et.al, 2021; Alshammari et.al, 2023; Tamssaout et.al, 2023), technique (Berrahrah et.al, 2021) et réglementaires (Linnhoff-popien et al., 2018; Nouar, 2021 Amnache-chikh, 2022)

Notre guide d'entretien est composé de 13 questions pour l'ensemble des thèmes sélectionnés. Les questions ont été révisées après avoir été testées auprès de 2 personnes le 31/03/2024. L'objectif du test est de vérifier que toutes les questions étaient compréhensibles et que les réponses obtenues pouvaient répondre à notre problématique.

Lors de l'étude, les participants ont été interrogés selon un guide d'entretien standardisé, cependant des questions spécifiques ont été ajoutées pour chaque intervenant, en fonction de leurs réponses antérieures. Ces questions supplémentaires visaient à approfondir les éléments de réponse fournis par chaque participant, permettant ainsi une compréhension plus approfondie de leurs expériences.

Nous avons apporté quelques modifications des termes employés, dans le but de faciliter la compréhension des participants.

Avant le début de l'entretien, l'autorisation d'enregistrement a été demandée, ainsi que le consentement pour mentionner le nom de l'entreprise, si tel était leur souhait. Une prise de note était essentielle pendant l'entretien. Les données non verbales tel que : les mimiques, les temps d'arrêts, les expressions faciales sont mentionnées dans la partie transcription.

Il est à noter que nous avons rencontré des difficultés pour planifier les entretiens pendant le mois sacré de Ramadan, car les participants préféraient reporter après la fête de l'Aïd.

Cinq thématiques ont été abordées dans notre étude qualitative avec un guide d'entretien semi-directif.

#### 1<sup>er</sup> Thème : **freins organisationnels :**

- Quels sont les principaux freins que vous avez rencontrés au niveau interne de l'entreprise ? ou bien Selon vous quels sont les principaux défis rencontrer lors la mise en place du processus de digitalisation ?(Berrahrah & Berreziga, 2021 ; Omrani et al., 2024 ; Alshammari et al., 2023; Tamssaout et al.,2023).
- Quelles sont les difficultés rencontrées en termes de coordination entre les différents départements ou équipes lors de la mise en œuvre de projets de digitalisation ? (Ladjouzi et al., 2023)

#### 2<sup>nd</sup> thème : **freins culturels :**

- Comment la culture algérienne peut-elle rendre difficile la transition vers la digitalisation ? Croyez-vous que la langue soit à nos jours un obstacle à la communication ? (Zayani, 2018)
- Pensez-vous que la religion peut influencer les collaborateurs à adopter les nouvelles technologies ?
- Quelles sont les résistances les plus fréquentes que vous avez observées lors du processus de digitalisation ? (Alshammari et al., 2023 ; Ladjouzi et al., 2023)

### 3<sup>ème</sup> Thème : **freins stratégiques** :

Selon nos recherches sur le sujet nous avons détecté les obstacles que les entreprises affrontent lors du processus de digitalisation de leur activité. Parmi les obstacles qui reviennent le plus sont : la résistance au changement ; manque de ressources et de compétence internes ; contrainte financière ; la gestion de cyber sécurité et le manque d'implication de la direction.

- Selon vous quels sont les défis auxquels votre entreprise est confrontée dans la démarche de digitalisation ? (Omrani et al., 2024).
- Quels moyens avez-vous mis en place pour faciliter l'implémentation de la digitalisation dans votre entreprise ? (Omrani et al., 2024).
- Selon vous quelles sont les conséquences d'une absence de vision stratégique claire en matière de digitalisation ? ( Ladjouzi et al., 2023)

### 4<sup>ème</sup> thème : **freins technologiques** :

- Quels sont les défis techniques les plus courants auxquels vous êtes confrontés lors de la transformation digitale de votre entreprise ? (Berrahrah et al., 2021)
- Comment la complexité des systèmes informatiques existants peut-elle compliquer l'intégration de nouvelles technologies ? (Omrani et al., 2024).
- Quelles sont les compétences ou ressources technologiques manquantes qui peuvent empêcher le succès des initiatives de digitalisation ? (Berrahrah et al., (2021) (Salzman, 2022)

### 5<sup>ème</sup> thème : **freins réglementaires** :

- Quels sont les principaux obstacles réglementaires rencontrés par les entreprises lors de leur transition vers le digital ?(Nouar, 2021)
- Comment les réglementations en vigueur peuvent-elles limiter l'adoption de nouvelles technologies ou la collecte de données ? (Amnache-chikh, 2022)
- Quelles sont les mesures que les entreprises peuvent prendre pour se conformer aux réglementations tout en poursuivant leur processus de digitalisation ?(Amnache-chikh, 2022)

### **Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Bloom Communication est une agence de communication digitale fondée en 2021, en réponse à la pandémie qui a frappé le pays. Face à une demande croissante de services digitaux et à de nombreuses reconversions professionnelles durant cette période, l'agence a vu le jour pour répondre à ces nouveaux besoins. En effet, la crise sanitaire a accéléré la transformation digitale des entreprises, augmentant considérablement la demande pour des solutions numériques efficaces. Bloom Communication s'est ainsi spécialisée dans l'accompagnement des entreprises souhaitant renforcer leur présence en ligne et adapter leurs stratégies de communication aux nouvelles réalités du marché.

Bloom Communication est une agence digitale animée par une vision précise : aider ses clients à faire prospérer leurs entreprises sur les marchés en ligne. Leur approche, symbolisée par le terme anglais "bloom" signifiant "épanouir", est au cœur de leur identité. Leur objectif principal est de fournir des solutions tangibles en s'appuyant sur leurs années d'expertise sectorielle et leur large éventail de compétences techniques et créatives.

Ils se positionnent comme des partenaires collaboratifs, adoptant une démarche analytique approfondie pour identifier les besoins spécifiques, les objectifs commerciaux et les marchés cibles de leurs clients. Cela leur permet de concevoir des stratégies sur mesure, adaptées aux particularités de chaque entreprise.

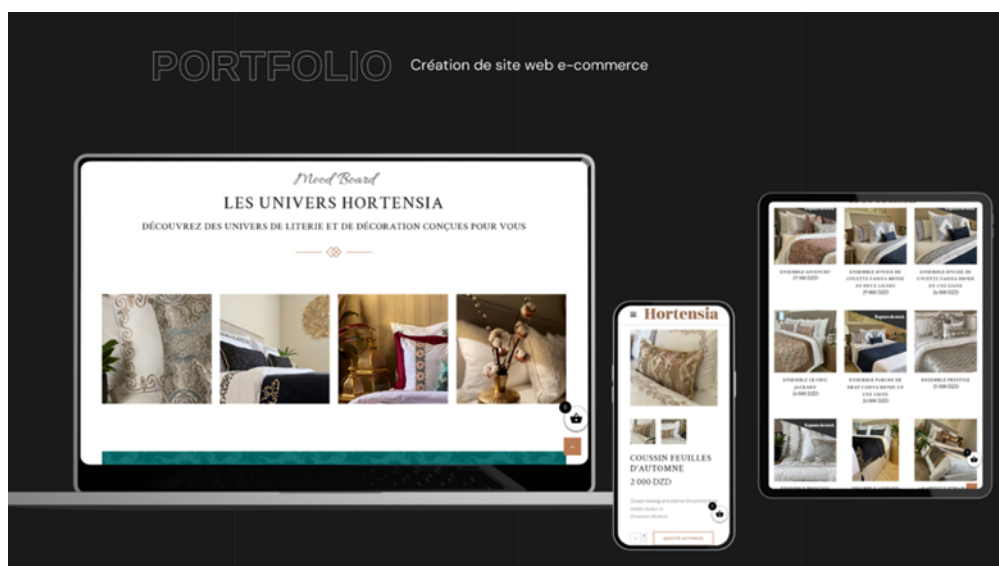
L'équipe de Bloom Communication est composée de professionnels hautement qualifiés, incluant des développeurs web, des graphistes, des spécialistes du marketing en ligne et des rédacteurs de contenu. En s'inspirant des meilleures pratiques de l'industrie, ils créent des contenus à la fois captivants et performants, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de leurs clients.

Bloom Communication propose les services suivants :

- Branding et identité : Design graphique, charte graphique, charte éditoriale et social branding
- Gestion des réseaux sociaux :
- Gestion de la stratégie social media, création de contenu, gestion de service clients, amélioration de la visibilité organique.

- Social Ads et SEA: Mise en place d'une stratégie d'acquisition payant, platforms Meta ads, optimisation des créatives publicitaires, tests d'audiences, optimisation des campagnes et du coût par acquisition
- Création de site web : mise en place d'un cahier des charges, conseil et récolte de data, prototypage et design UI/ UX, développement du site web, mise en ligne et maintenance du site web
- Développement plateformes web
- Motion design 2D 3D

**Figure 7:** Création site web e-commerce



**Figure 8** Création site web vitrine

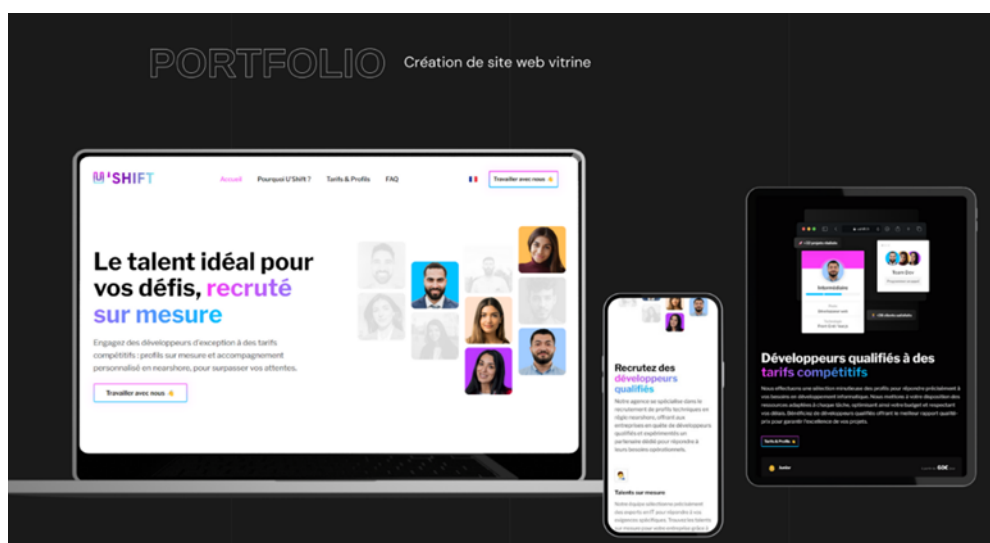
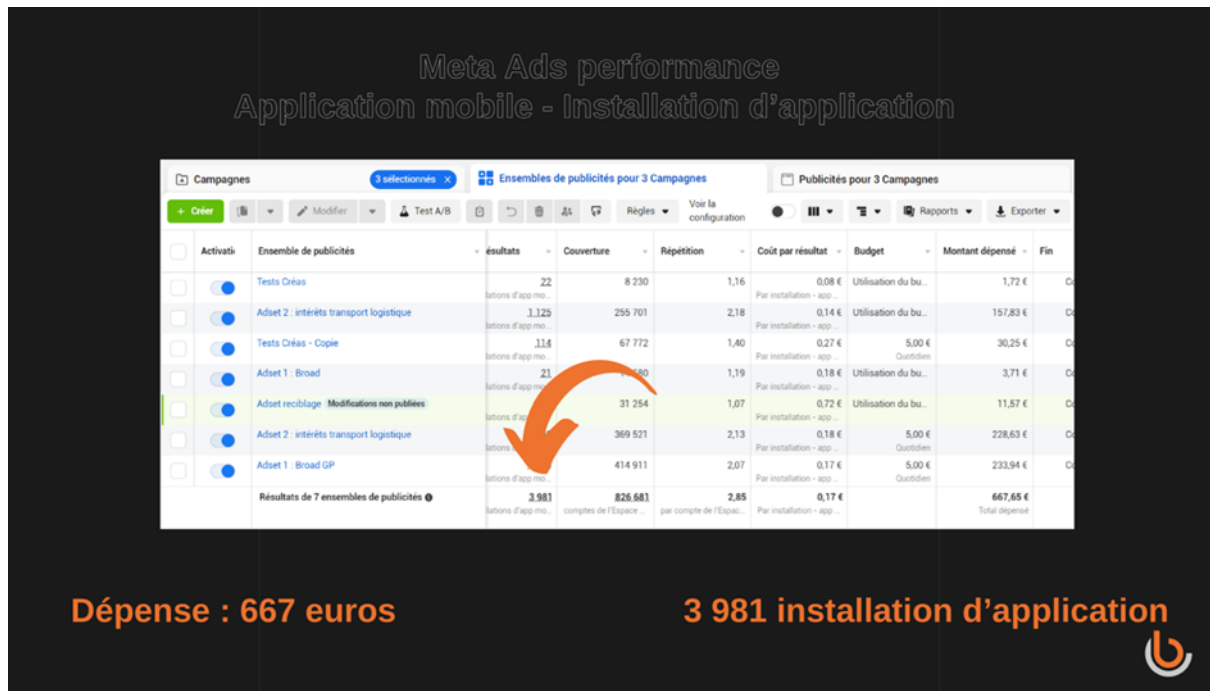


Figure 9 : Meta Ads performance



## **CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

## Section 1 : Analyse des résultats

Ce chapitre expose les résultats de l'analyse issue des 11 entretiens semi-directifs effectués auprès des entreprises algériennes étatiques et privées. Ces entreprises utilisent dans leurs quotidiens des outils digitaux qui leurs permettent d'effectuer leurs travaux et tâches lors de l'exercice de leurs activités.

Les mots les plus fréquents selon le critère de sélection sur NVivo sont les suivants :

Recherche de résultats : mots lexical inclus ;

Recherche dans texte : texte ;

De : toutes les sources ;

Qui ont été : crée ou modifié par tout utilisateur ;

Afficher les mots : 15 plus fréquents,

Longueur minimum : 10

**Figure 10** Nuage de mots



Source : NVivo

Figure 11 Requête de fréquence de mots relevé

A1	A	B	C	D	E	F
1	Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires	
2	digitaliser	11	180	0.46	digitalisant, digitalisation, digitalise, digitaliser, digitalises	
3	entreprises	11	147	0.38	entreprises, entreprises	
4	l'étranger	10	87	0.22	l'abonnement, l'accepter, l'acquisition, l'affectation, l'algerien, l'algorithme, l'ancienne, l'appelles, l'application, l'autorisation, l'encontre, l'enregistrement, l'entreprise, l'entretien, l'environnement, l'étranger, l'explication, l'extérieur, l'habitude, l'helpdesk, l'implémentation, l'informaticien, l'information, l'informatique, l'inscription, l'installation, l'institut, l'intégralité, l'intérieur, l'interlocuteur, l'international, l'intervenant, l'objectif, l'objectifs, l'obligation, l'obstacle, l'officine, l'opérationnel, l'opératrice, l'ouverture, l'utilisation	
5	l'entreprise	12	51	0.13	l'entreprise	
6	ressources	10	50	0.13	ressources	
7	communication	13	42	0.11	communication, communications	
8	travailler	10	40	0.10	travaillent, travailler	
9	résistance	10	39	0.10	résistance, résistances	
10	technologies	12	39	0.10	technologies	
11	malheureusement	15	36	0.09	malheureusement	
12	développeurs	12	34	0.09	développeur, développeurs	
13	réglementations	15	34	0.09	réglementation, réglementations	
14	technologie	11	34	0.09	technologie	
15	algérienne	10	32	0.08	algérienne, algériennes	
16	stratégique	11	32	0.08	stratégique, stratégiques	
17						

Source : NVivo 2024

L'analyse des données a été effectuée en tenant compte des éléments les plus encodés. Dans un premier temps, nous aborderons les freins culturels avec 146 références. Ensuite, nous traiterons les freins organisationnels avec 104 références. En troisième lieu, les freins stratégiques seront discutés suivis des freins techniques avec 73 références. Enfin, nous examinerons les freins réglementaires, qui comptent 61 références, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Figure 12 Synthèse des thèmes encodés

1	2	3	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	1		Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par		
	2		Freins culturels	8	146	24/04/2024 14:04	AB	03/05/2024 11:45	AB		
	3		Culture algérienne	6	40	28/04/2024 11:36	AB	28/04/2024 19:39	AB		
	5		Langue un obstacle de communication	6	25	28/04/2024 10:57	AB	11/05/2024 15:33	AB		
	6		Religion influence les collaborateurs a l'adoption des nouvelles techn	8	22	28/04/2024 10:28	AB	28/04/2024 13:41	AB		
	7		Résistances	8	40	28/04/2024 10:35	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	8		Freins organisationnels	8	104	24/04/2024 14:04	AB	28/04/2024 20:01	AB		
	9		Freins réglementaires	8	61	24/04/2024 14:06	AB	14/05/2024 11:46	AB		
	10		Loi 18-07	2	9	28/04/2024 12:09	AB	28/04/2024 14:56	AB		
	11		Freins stratégiques	8	75	24/04/2024 14:05	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	12		Conséquences d'une absence de vision stratégique	6	11	28/04/2024 14:06	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	13		Finance	5	8	28/04/2024 12:26	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	14		Moyens	8	30	28/04/2024 14:09	AB	15/05/2024 01:49	AB		
	15		La formation	6	16	28/04/2024 11:27	AB	15/05/2024 01:49	AB		
	16		Freins techniques	8	73	24/04/2024 14:05	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	17		Compétences ou ressources techniques manquantes	6	23	28/04/2024 17:12	AB	11/05/2024 15:26	AB		
	18		Data centre	1	1	28/04/2024 11:56	AB	28/04/2024 11:58	AB		
	19										

Source : NVivo 2024

### 1.1. Freins culturels

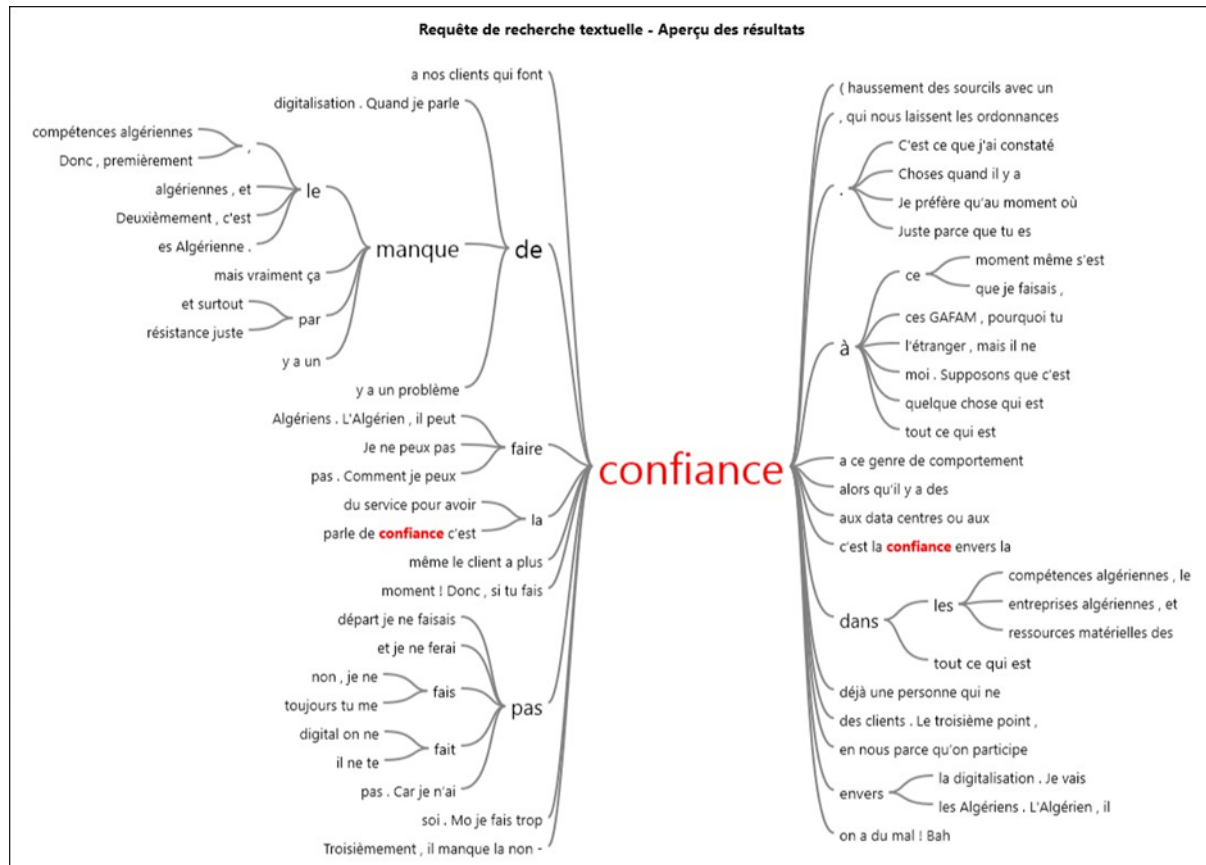
#### 1.1.1. Manque de confiance

Figure 13 : Requête de la recherche textuelle – Relevé

A	B	C	D	E
1	Nom	Dossier source	Références	Couverture
2	P1,P2	Éléments internes	6	0.19%
3	P11	Éléments internes	11	0.33%
4	P3	Éléments internes	8	0.16%
5	P4	Éléments internes	3	0.11%
6				

Source : NVivo 2024

Figure 14 : Requête de la recherche textuelle – Synapsie : confiance



Source : NVivo 2024

La période de la COVID 19 a boosté les algériens à effectuer leurs achats en ligne. Suite aux restrictions sanitaires et les couvre-feux imposés par le gouvernement algérien, les commerces avaient comme solution de passer du souk au souk virtuel, en utilisant les plateformes des

réseaux sociaux comme supports. Le besoin de survie de l'activité commerciale auprès de l'agent économique l'a poussé par nécessité à exposer ses produits ou services sur le web d'une part. En parallèle, le citoyen avait également besoin d'effectuer des achats pendant cette crise sanitaire, mais en raison des restrictions en place il s'est vu obligé d'acquérir le nécessaire en ligne.

Cette hésitation est exprimée par le manque de confiance qu'exprime le consommateur envers l'achat électronique. Les participants P.1, P.2, P.3, P.4 et P.11 l'ont clairement cité lors de l'entretien. Le manque de confiance est enraciné dans l'esprit du citoyen, commerçant soit-il ou consommateur : P.1 « moi-même au départ je ne faisais pas confiance » « je n'achetais pas les produits sur internet » « je me disais que c'est de l'arnaque ». Pour les seniors, le produit doit être palpable pour pouvoir conclure une transaction « il faudrait que je vois, que je touche, je ne vais pas acheter quelque chose qui n'est pas devant moi » P.1.

P.1 « après avec le temps je me suis dit que c'est un moyen de facilité » : la participante a modifié son comportement après avoir observé ses filles effectuer des achats en ligne. La reproduction de ce phénomène a influencé la sénior à adopter ce nouveau comportement (influence sociale). Tout nouveau concept a besoin de temps pour être accepté.

### ***Paiement électronique***

Le paiement électronique ou les virements bancaires sont des moyens courants pour effectuer des transactions. Toutefois, tant les seniors et les juniors expriment une méfiance à l'égard de ces méthodes. Les seniors privilégient le paiement en espèces, préférant avoir une forme tangible de leur argent comme nous l'a confirmé l'intervenante P.4 : « L'utilisation de la carte CIB n'est pas appréciée par la majorité... la plupart des Algériens qui préfèrent le cash. Ils n'ont pas la culture de l'utilisation de la carte et surtout par manque de confiance ». Cette préférence pour l'argent liquide découle en partie d'un sentiment de familiarité et de sécurité que les citoyens associent à la manipulation directe de l'argent.

P.2 : « Je pense au e-paiement ce n'est pas quelque chose qu'on a adopté ... », l'intervenante précise que le paiement électronique n'a pas été envisageable dans leur commerce, car elles ne disposent pas d'un site web pour le E-Souk.

Le manque de confiance est également expliqué par le manque de professionnalisme de la part des commerçants. Dissuadant les clients à effectuer des transactions en ligne. Cette hésitation découle du fait que les commerçants ignorent les messages et ne répondent pas, engendrant un

sentiment de méfiance et de frustration chez les clients. Cette absence de communication empêche les clients d'avoir confiance à quelqu'un qui ne répond pas à leur message de base, comment peuvent-ils envisager de faire un paiement en ligne dans telles situations ? L'absence de communication crée une barrière de confiance, empêchant ainsi la possibilité de mener des transactions en ligne en toute tranquillité. « il faut signaler aussi que la plupart des personnes qui achètent e-commerce comme moi par exemple si le vendeur il me dit oui il faut payer au moins la moitié par CCP et ben personnellement je ne le fais pas. Car je n'ai pas confiance. Je préfère qu'au moment où je reçois mon colis je paye mais sinon non surtout quand c'est une grande somme je ne peux pas prendre le risque. ». On constate une résistance à l'utilisation des transactions électroniques, et il est même inutile d'aborder la question de la banque en ligne.

P.3 « j'avais un membre de la famille qui devrait m'envoyer donc de l'argent et je lui ai dit que j'ai ouvert un compte dans une banque en ligne Ben cette personne a refusé de m'envoyer de l'argent sur mon compte en ligne et je dois préciser que cette personne est d'un âge avancé. Il m'a dit mais désolé mais je ne vais pas t'envoyer ... Quand je lui ai demandé pourquoi tu ne veux pas utiliser ce service-là ? il m'a répondu je ne sais pas où est-ce qu'il va cet argent ! et je ne ferai pas confiance à quelque chose qui est virtuel ! » ... « Là on rigole mais vraiment ça manque de confiance À tout ce qui est 100 % digital on ne fait pas confiance on a du mal ! »

L'algérien éprouve souvent des difficultés à accorder sa confiance, en particulier lorsqu'il s'agit de nouveaux phénomènes tel que les banques en ligne.

### ***Produits locaux***

Le manque de confiance se manifeste également dans le secteur B to B en ce qui concerne les solutions technologiques et la transition vers le digital. Le consommateur algérien a du mal à croire en l'existence de productions locales de solutions digitales, comme l'a clairement souligné notre intervenante P.11 : « Donc, premièrement, le manque de confiance envers les Algériens. L'Algérien, il peut faire confiance à l'étranger, mais il ne te fait pas confiance ... Le manque de confiance dans les compétences algériennes, le manque de confiance dans les entreprises algériennes, et le manque de confiance dans les ressources matérielles des entreprises algériennes ».

Les entreprises opérant dans le domaine du digital rencontrent des difficultés à accorder leur confiance, notamment envers les des solutions nationales telles que le logiciel Fatoura. Bien que les entrepreneurs considèrent le logiciel Fatoura comme une solution excellente pour le marché algérien, ils s'interrogent souvent sur l'emplacement de son hébergement. Le problème

réside dans le fait que l'entreprise est hébergée en Algérie. Les entrepreneurs refusent de saisir les informations de leurs employés, ainsi que celles concernant la paye et le chiffre d'affaire, dans un logiciel algérien. En revanche, ils font confiance aux GAFAM en ignorant leurs politiques de confidentialités. Curieusement ils n'hésitent pas à transmettre leurs données par e-mail, même si cette méthode n'est pas sécurisée. Autrement dit, ils préfèrent stocker leurs informations dans des solutions externes comme les drives, plutôt que les confier à des solutions nationales.

Il est à noter également que lors des entretiens, les dirigeants des entreprises ont mentionné (P.11) que les consommateurs de la solution technologique refusent de payer pour des logiciels et préfèrent la gratuité, même si ces logiciels ne sont pas sécurisés. Ils estiment que l'utilisation d'Excel ou de papier peut suffire à leurs besoins sans avoir à souscrire à un abonnement pour une solution payante. En ce qui concerne les solutions proposées par les entreprises, elles offrent des noms de domaine et la garantie de sécurité des données, mais les entrepreneurs continuent de refuser de payer des mensualités et préfèrent la gratuité offerte par Google Drive, même si ce dernier n'est pas sécurisé et est limité à 15 Go de stockage. Ainsi, le problème réel réside dans le fait que les clients n'ont pas confiance aux solutions algériennes et refusent en même temps de payer pour des services, estimant qu'ils devraient être gratuits. Après réflexion, on remarque qu'il y a une certaine contradiction de la part du consommateur et on peut se demander également pour quoi cette prise de risque ?

Le manque de confiance entraîne une résistance au changement dans les entreprises algériennes.

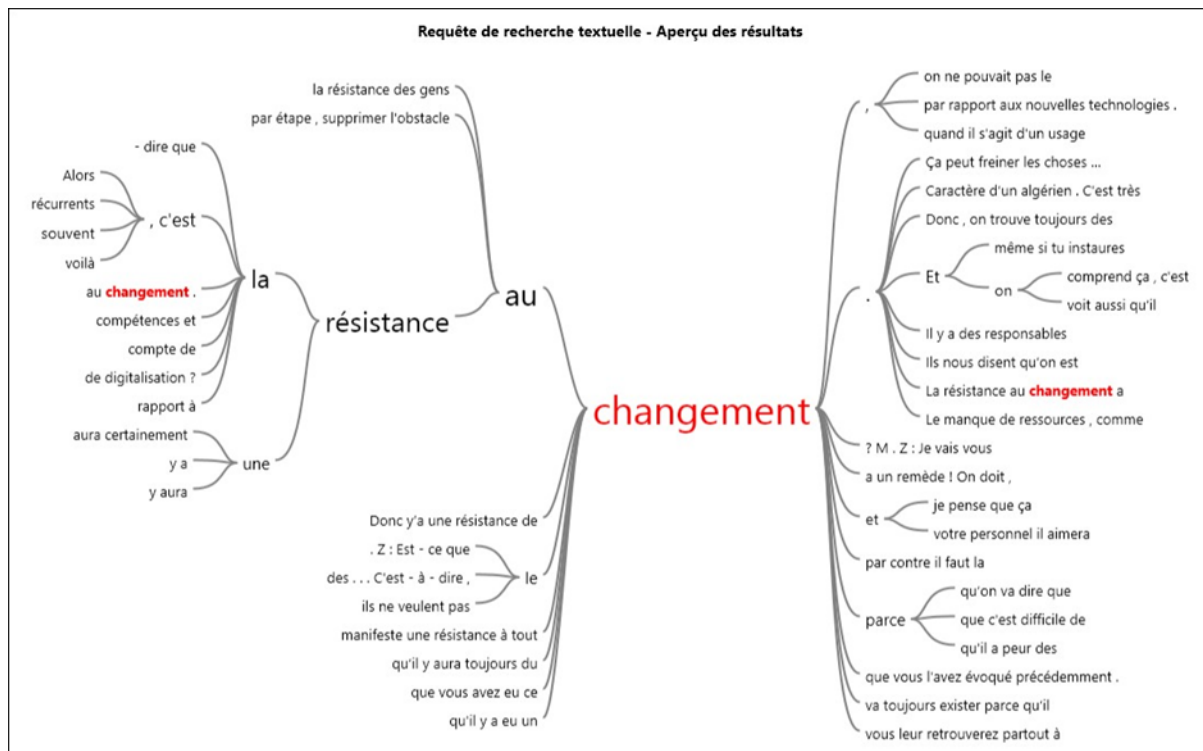
### 1.1.2. Résistances aux changements :

**Figure 15** : Requête de la recherche textuelle – relevé

A	B	C	D	E
1	Nom	Dossier source	Références	Couverture
2	P1,P2	Éléments internes	30	0.22%
3	P11	Éléments internes	28	0.24%
4	P3	Éléments internes	28	0.24%
5	P4	Éléments internes	41	0.34%
6	P5	Éléments internes	26	0.22%
7	P6	Éléments internes	47	0.40%
8	P7	Éléments internes	13	0.45%
9	P8,P9,P10	Éléments internes	16	0.18%
10				

Source : NVivo 2024

**Figure 16** : Requête de la recherche textuelle – Synapsie : Changement



Résistance au changement peut souvent être attribuée à un manque de confiance, comme l'a souligné P.3 : « Il y'a une résistance vers la digitalisation parce qu'il y a un problème de confiance ... Quand je parle de confiance c'est la confiance envers la digitalisation. » Lorsqu'une organisation ou une communauté est confrontée à des changements, qu'ils soient technologiques, organisationnels ou culturels, certains individus peuvent exprimer une méfiance à l'égard de ces changements. Cette résistance peut être retrouvée partout et à n'importe quel moment. Les collaborateurs ont tendance à préférer maintenir leurs méthodes de travail habituelles et résistent à l'adoption de nouvelles pratiques préférant rester dans leur zone de confort. Dans le cas des entreprises représentées par les participants P4 et P5, l'investissement, dans les outils digitaux tels que les CRM et logiciel de gestion, est présent, mais la résistance des collaborateurs est forte. Le problème ne réside pas dans l'aspect financier mais dans la préférence des collaborateurs de conserver leurs anciennes habitudes plutôt que d'adopter de nouvelles pratiques. Les propriétaires de ces entreprises investissent dans ces outils digitaux afin de simplifier les processus de travail et d'offrir aux collaborateurs un gain de temps et une évolution de la productivité, notamment dans la gestion des inventaires dans le cas de l'officine. P4 : « en principe, l'inventaire se fait directement sur l'ordinateur » Malgré

ces avantages, certains collaborateurs préfèrent maintenir leurs méthodes traditionnelles. La résistance au changement varie selon les générations, et le niveau d'instruction peut jouer un rôle essentiel à l'adoption des outils digitaux.

### *Par les séniors*

Les séniors occupant des postes décisionnels au sein des sociétés étatiques préfèrent travailler avec une feuille et un stylo, se sentant plus à l'aise dans cette méthode traditionnelle. Ils manifestent une résistance au changement, refusant toute innovation à laquelle ils ne sont pas habitués, car ils ressentent qu'ils perdent le contrôle dans les nouvelles méthodes de travail.

### *Interaction humaine*

Les officines ont traditionnellement l'habitude de placer leurs commandes auprès des grossistes de manière traditionnelle souvent par téléphone, malgré la possibilité d'effectuer les commandes en ligne. Néanmoins, les collaborateurs ont tendance à refuser cette transition vers le digital préférant maintenir le contact direct avec les opérateurs. Ce phénomène s'explique par la culture des populations arabes, où le client valorise l'échange direct et la possibilité de négocier avec le vendeur. Comme le souligne la revue de littérature, cette préférence pour le contact humain est fondamentale dans la réalisation des transactions, où une interaction personnelle entre les parties est jugée essentielle. Les participants P.8 ; P.9 et P.10 considèrent l'interaction humaine comme un frein à l'exercice de leur activité « le seul frein, c'est les algériens qui veulent une interaction humaine ». Notamment lorsqu'il s'agit l'automatisation de la vente d'un site web. Alors que l'intervenant P.2 a bien expliqué que l'absence de création de site web s'explique par le fait que les algériens préfèrent le contact direct avec le commerçant, ce qui ne rend nécessaire, la mise en place d'un site web.

Le client ne trouve pas de contrainte à payer la même prestation chaque mois pour discuter avec l'entreprise. Le fait de discuter représente une assurance pour le client.

P.3« Il y a de la résistance juste par manque de confiance alors qu'il y a des services qui sont 100 % digital comme par exemple le fait de renouveler son abonnement Internet via une application payer le fixe à travers une application c'est disponible mais ce n'est pas utilisé par 100 % des gens et il faut se demander pourquoi ces services-là ne sont pas utilisés par 100 % des gens !? »

Les entreprises opérant dans le e-commerce font face à plusieurs obstacles, notamment en ce qui concerne les frais de livraison.

### *La livraison*

Il est important de noter que la livraison en Algérie est soumise à des frais variables selon la Wilaya de destination. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ces frais ne dépendent pas de la distance parcourue mais plutôt de la Wilaya elle-même. Par conséquent, les entreprises de e-commerce comme pour le cas de P.1 et P.2 se trouvent parfois confrontées à la résistance des clients, qui estiment que les frais de livraison sont excessifs, surtout lorsqu'il s'agit d'un produit peu coûteux et le coût de livraison dépasse largement celui du produit lui-même. Certains préfèrent même se rendre directement à l'entreprise pour récupérer leurs articles, simplement pour éviter de payer ces frais de livraison qu'ils jugent injustifiés.

Le concept de "Click and Collect", désigne une méthode de vente qui consiste à réserver ou acheter un produit en ligne puis venir le récupérer. Certains commerçants ne voient aucun inconvénient à ce que les clients viennent chercher leur commande, mais d'autres, notamment ceux qui ne sont pas déclarés, n'offrent pas cette option et préfèrent confier l'envoi des colis à des sociétés de livraison. D'après nos intervenants P.1 ; P.2 ; P.9 et P.10, il est important de noter que le niveau de professionnalisme peut varier d'une entreprise de livraison à une autre. Malheureusement, cela entraîne des risques tels que le vol, le non-respect des délais de livraison, et des retours qui peuvent prendre jusqu'à 10 jours selon P.2. Cela pose un énorme problème, notamment pour les produits périssables. Il est essentiel de choisir avec soin sa société de livraison et savoir comment gérer cet aspect, qui représente souvent un frein pour les e-commerçants. Parfois les produits arrivent cassés, périmés, ou n'ont pas été pris en charge correctement bien qu'ils aient été soigneusement emballés avant d'être remis à la société de livraison.

### 1.1.3. Langue un obstacle de la communication

**Figure 17** : Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Langue"

A	B	C	D	E	F
	Nom	Dossier source	Références	Couverture	
	P11	Éléments internes	4	1.43%	
	P3	Éléments internes	3	2.57%	
	P4	Éléments internes	3	2.45%	
	P5	Éléments internes	2	0.65%	
	P6	Éléments internes	9	9.56%	

Source : NVivo 2024

La langue et la religion sont des éléments cruciaux qui émergent du contexte, c'est grâce aux réponses de certains intervieweurs durant la phase de test que nous avons pris conscience de l'importance de considérer cet aspect. C'est pourquoi nous avons intégré deux questions à ce sujet dans notre guide d'entretien.

Dans le tableau ci-dessus, vous remarquerez certainement l'absence des réponses des participants P1, P2 et P7. Nous avons omis de leur poser la question. En revanche, nous avons contacté P.1 et P.2 pour recueillir leurs réponses, que nous avons ensuite intégrées directement dans l'analyse des données. En ce qui concerne P.7, nous n'avons malheureusement pas pu le joindre par téléphone en raison de son congé annuel.

La langue peut représenter un défi de communication pour certaines entreprises. Pour celle qui opère dans le domaine digital, cependant, la langue n'est pas une barrière en interne. Les collaborateurs maîtrisent généralement l'anglais, étant donné que l'environnement de travail est principalement en anglais. La communication est fluide, surtout parmi les jeunes dynamiques, où la maîtrise des langues est un critère de recrutement essentiel. En revanche, il est rare de trouver des développeurs qui parlent la langue française, car la langue de ce métier est généralement l'anglais.

Dans le secteur public CNAS ; CASNOS, Groupe, les logiciels sont souvent en langue française, ce qui peut poser problème pour les collaborateurs arabophones. Certains peuvent se sentir limités par la langue, ce qui peut être un frein à leur performance. Même dans l'officine le cas de l'intervenante P.4, les vendeurs en pharmacies non bilingues peuvent rencontrer des difficultés avec l'utilisation des logiciels.

Certaines entreprises tentent de s'adapter en parlant la langue des clients, mais cela peut entraîner une confusion quant à la langue de travail à adopter. Il est clair que la question de la langue de travail doit être résolue. Certains suggèrent de basculer vers la langue anglaise, en particulier pour les aspects techniques et les nouvelles technologies, car c'est la langue de base pour de nombreuses ressources en ligne et manuels. P.6 : « Même le pouvoir central, il faut y donner une décision. Est-ce qu'on bascule vers la langue internationale, c'est-à-dire la langue anglaise, ou bien on garde toujours la langue française comme la langue des études. Il faut trancher sur ce point ». Il est essentiel que le pouvoir central prenne une décision définitive sur cette question pour assurer une communication efficace.

L'e-commerçant rencontre également des défis linguistiques, notamment dans les interactions avec les prestataires. La difficulté de communiquer efficacement peut empêcher la

compréhension des besoins et des produits recherchés, ce qui souligne l'importance de surmonter les obstacles linguistiques entre l'entreprise et le client.

L'obstacle de la langue se présente également chez les agences digitales. Le défi réside dans l'intégration de l'intelligence artificielle dans leur processus de communication pour créer un système capable de comprendre et de répondre aux e-mails des clients. En Algérie, cela s'avère difficile car les clients communiquent souvent avec le dialecte algérien, un mélange de plusieurs langues. Il est plus facile d'intégrer l'intelligence artificielle dans un environnement linguistique clair, où la langue utilisée détermine la langue de réponse de l'IA. Toutefois, avec le dialecte algérien, qui est un mélange de plusieurs langues, il devient difficile d'adapter l'IA pour des réponses automatiques, ce qui représente un obstacle majeur dans l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de communication.

En B to B, la langue française reste prépondérante, mais on observe une tendance croissante vers l'anglophonie, notamment chez ceux situés à l'intérieur du pays où l'influence anglo-saxonne est plus marquée. L'intervenant P.6 a fait un constat que la langue anglaise est beaucoup plus couramment utilisée par la nouvelle génération. Cette nouvelle génération n'éprouve aucun complexe à parler, à discuter, et même à commettre des erreurs en anglais, tandis qu'il est moins courant de trouver des jeunes qui s'expriment bien en français. En ce qui concerne l'écrit, le problème réside souvent dans l'utilisation de la technologie, où les jeunes ont tendance à écrire en utilisant des abréviations. Cela pose un problème, car même certains professionnels ne maîtrisent pas correctement la langue lorsqu'ils envoient des e-mails, optant pour des abréviations, ce qui est dommage dans un contexte professionnel.

#### 1.1.4. Religion

**Figure 18:** Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Religion "

A	B	C	D	E	F
1	Nom	Dossier source	Références	Couverture	
2	P1,P2	Éléments internes	2	0.24%	
3	P11	Éléments internes	3	2.02%	
4	P3	Éléments internes	2	4.47%	
5	P4	Éléments internes	1	0.52%	
6	P5	Éléments internes	1	0.47%	
7	P6	Éléments internes	3	2.73%	
8	P7	Éléments internes	3	2.52%	
9	P8,P9,P10	Éléments internes	7	5.28%	
10					

Source : NVivo 2024

Pour plus de la moitié des participants, la religion ne s'oppose à l'adoption des nouvelles technologies. P.4 « En aucun cas, la religion ne s'opposerait à l'utilisation du système digitalisation tant que celui-ci n'affecte pas la morale ». Les intervenants qui opèrent dans le domaine du digital soulignent que la religion peut être un facteur de motivation pour les

collaborateurs à refuser de travailler, de développer des applications de jeux de hasard, des sites Web pour les boissons alcoolisées ou des sites de rencontre. Les collaborateurs refusent de participer au développement de telles applications. Il est également important de préciser que certains confondent la religion avec l'entité sioniste. Nous avons estimé qu'il était plus pertinent de le développer ce dernier point dans la rubrique des freins réglementaires plutôt que dans celle des freins culturels.

#### **1.1.5. Âge**

La culture du management représente un obstacle dans l'adoption du digital dans les entreprises. Les intervenants du secteur public et privé font souvent références au personnel administratif et du top management, qui ont un certain âge et qui ne maîtrisent pas les outils digitaux de collaborations ou de gestion. Ils ne sont pas familiers avec la technologie, ce qui décourage le personnel à adopter les dernières mises à jour des logiciels et à suivre des formations. Le personnel qui relève ces défis au quotidien, en raison de la non digitalisation, propose des solutions mais cela entraîne parfois des conflits générationnels.

#### **1.1.6. Manque de sérieux**

Dans le domaine digital comme dans tous les autres domaines, la rigueur, le sérieux et l'assiduité doivent être irréprochables. C'est particulièrement vrai pour certaines entreprises, notamment celle de l'intervenant P.5 qui utilise l'outil collaboratif "Deal Registration" entre les partenaires et leurs entreprises. Si l'entreprise travaille sur un projet d'une valeur de 10 à 20 millions de dinars, et qu'elle commence le processus avec l'entreprise cliente, il est crucial de déclarer toute opportunité via cet outil. Si cette déclaration n'est pas effectuée à temps sur le "Deal Registration" l'opportunité de décrocher le contrat est perdue. Le manque de sérieux et la paresse peuvent entraîner des coûts considérables pour l'entreprise. Le fait de retarder une tâche digitale peut provoquer des pertes financières importantes. Le manque de sérieux ne se manifeste pas seulement au niveau interne de l'entreprise, mais également des parties prenantes. En effets, certains clients, notamment dans le secteur du E-Souk, passent leur temps à passer commandes sans réelle intentions d'achat. Ce comportement entraîne une perte de temps et d'argent pour le commerçant, en raison du nombre élevé de retours.

## 1.2. Freins organisationnels

**Figure 19** : Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Freins organisationnels"

Nom	Dossier source	Références	Couverture
P1,P2	Eléments internes	16	11.90%
P11	Eléments internes	16	10.50%
P3	Eléments internes	7	3.85%
P4	Eléments internes	23	17.36%
P5	Eléments internes	9	3.92%
P6	Eléments internes	16	9.38%
P7	Eléments internes	7	8.55%
P8,P9,P10	Eléments internes	10	7.33%

Source : NVivo 2024

### 1.2.1. Manque de compétences

Le manque de compétences du personnel dans l'utilisation des outils digitaux est également un défi. Certains se retrouvent à travailler avec ces outils par obligation faute d'autres alternatives. Par exemple, dans les entreprises familiales, comme celle dont parle l'intervenante P.1 travaillant dans le e-commerce, se sont ces filles qui s'occupent de l'aspect digital, tandis que les aînés se concentrent sur la production. Malgré des études en marketing en 1992, la fondatrice se sente dépassée par les nouvelles technologies et confie la gestion des comptes sociaux aux jeunes de la génération Y et Z. Cette transition montre la nécessité d'adaptation face aux avancées digitales. Il est essentiel d'être sérieux et réactif pour répondre rapidement aux messages afin de fidéliser le client. Il est également important d'avoir une bonne rhétorique en parlant avec les clients potentiels et reflété une bonne image de marque. L'attribution claire des responsabilités à chaque collaborateur, comme souligné par les intervenant P.9 et P.10 est cruciale pour éviter tout risque de désorganisation. La mise en place d'un système interne de communication est essentielle. Tous les collaborateurs sont tenus de transmettre les informations via ces outils de communication.

### 1.2.2. Manque de communication

La communication est également un défi, tant en interne qu'en externe. Le problème de coordination et d'utilisation des outils de communication peuvent entraver le fonctionnement des entreprises. Toutefois, la formulation des requêtes en utilisant des termes techniques peut entraîner une ambiguïté entre les différents types de profils présents en entreprises.

Comme mentionné précédemment, la communication représente un enjeu majeur en raison du manque d'organisation parfois observé. Il est parfois nécessaire de désigner un chef de projet chargé de coordonner entre les départements, de définir les missions et de former les équipes, tout en assurant le suivi des informations. Dans certaines situations, l'absence de retour

d'informations peut être attribuée au manque de ressource pour mettre en place un tel dispositif. En contexte B to B, la présence d'un chef de projet à la fois au sein de l'entreprise et chez le client facilite grandement la communication et garantit la transmission rapide des informations. Cependant il arrive parfois que l'information se perde en cours de route. Un exemple concret est celui des mises à jour du logiciel CNAS, utilisé notamment par les pharmacies. Le manque d'information et de communication de la part de l'entreprise étatique CNAS, pose problème. Les pharmaciens subissent d'importantes pertes financières en raison du manque d'information sur les nouvelles politiques réglementaire. Les pharmaciens rencontrent des difficultés à être informés en temps voulu, ce qui se traduit par des retards dans les réponses de la CNAS aux ordonnances rejetées. Ce manque de communication et de réactivité entraîne des conséquences financières graves pour les officines.

En ce qui concerne le logiciel CNAS, une mise à jour doit être effectuée chaque deux mois. L'officine interrogée se situant à Zeralda est contrainte de se rendre à la CNAS Koléa pour effectuer la nouvelle mise à jour. Par conséquent, le pharmacien se retrouvent parfois avec un retard allant de deux à trois jours ce qui entraîne un empilement d'ordonnances et de factures, reportant ainsi le travail et augmentant la charge de travail ultérieurement. Malheureusement la mise à jour du logiciel ne peut pas être effectuée à distance, nécessitant ainsi le déplacement de l'unité centrale vers Koléa. Bien que l'envoi du bordereau se fasse par système, le déplacement est nécessaire pour remettre les ordonnances. Ainsi, le fait de devoir se déplacer à chaque fois pour remettre les ordonnances et effectuer la mise à jour du logiciel entraîne une perte de temps et diminue la productivité, rendant le travail moins efficace et efficient.

### **1.2.3. Temps d'adaptation**

Le temps est un facteur crucial dans toute organisation, comme le souligne l'intervenant P.5. et P.8, ils mentionnent que les nouvelles recrues ont besoin d'une période d'adaptation aux nouveaux outils utilisés par l'entreprise afin de s'habituer à leur environnement de travail.

Dans les entreprises qui opèrent dans le digital, la plupart des collaborateurs sont jeunes et habitués à utiliser des outils digitaux. Le critère de sélection exige que les candidats soient spécialistes du développement de sites et d'applications. Leur jeune âge et leur formation technique les rendent plus aptes à s'adapter rapidement aux nouveaux outils et technologies.

Avant d'aborder la formation dans le domaine digital, l'intervenant P.6 souligne l'importance de la maîtrise du métier. Pour intégrer des technologies telles qu'un ERP, les utilisateurs

doivent d'abord être formés dans leur domaine. Le manque de compétences chez les jeunes recrues est évident P.7 : bien qu'ils puissent maîtriser les outils digitaux, ils manquent souvent de formation et d'expérience dans leur domaine, ce qui contraste avec les seniors. Il est donc crucial que les seniors assurent la passation de leurs connaissances aux plus jeunes, en les formant et en les encadrant. De plus il est essentiel de mettre à jour les procédures de gestion à tous les niveaux des structures étatiques, en passant du format papier au format numérique, avant d'entamer la digitalisation et la transformation digitale. Enfin avant de déployer un logiciel intégré au sein d'un groupe, il est impératif d'unifier les tables de base. L'intervenant P.6 donne l'exemple de l'intégration d'un logiciel dans un groupe, soulignant l'importance de l'unification du plan comptable de l'ensemble du groupe, ce qui constitue un défi pour les groupes étatiques. Depuis 2010 avec le passage de l'ancien système comptable PCN au nouveau système SCF, la plupart des entreprises étatiques, groupes industriels et société disposent de plusieurs plans comptables, ce qui complique d'avantage la situation.

Enfin, le prix des outils digitaux représente un défi majeur pour ces entreprises, en particulier pour les e-commerces qui viennent de se lancer. Les coûts élevés peuvent limiter l'adoption de certaines technologies et freiner le développement des entreprises digitales.

### 1.3. Freins stratégiques :

**Figure 20** : Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Freins stratégiques"

A	B	C	D	E
	Nom	Dossier source	Références	Couverture
	P1,P2	Éléments internes	9	17.62%
	P11	Éléments internes	5	9.35%
	P3	Éléments internes	9	4.76%
	P4	Éléments internes	9	12.89%
	P5	Éléments internes	9	11.68%
	P6	Éléments internes	14	27.19%
	P7	Éléments internes	13	15.93%
	P8,P9,P10	Éléments internes	7	10.83%

Source : NVivo 2024

#### 1.3.1. Freins financiers

La stratégie de marketing digital des commerçants nécessite que la publicité soit faite sur les médias sociaux pour travailler la visibilité de la marque et favoriser les ventes. La gestion du budget publicitaire peut représenter un défi, surtout pour les nouveaux entrants. De plus, le problème de transactions internationales avec une carte CIB n'a pas été résolu, obligeant les commerçants à créer un compte en devise et à obtenir une carte VISA pour effectuer des transactions avec les GAFAM. Plutôt que de faire appel à des influenceurs coûteux, il est

préférable pour certains e-commerçants de faire appel à des micro influenceurs, qui sont plus impliqués et demandent moins d'argent. L'expansion de TikTok est observée parmi les commerçants, offrant ainsi une visibilité accrue. Le lancement du e-commerce peut être également confronté à des défis financiers, notamment en raison des frais élevés des outils nécessaires à la visibilité et au ciblage des publics pertinents.

Les entreprises fournissant des solutions de sécurité informatique en Algérie s'efforcent de sensibiliser les directions et les décideurs des grandes entreprises à l'importance de la sécurité informatique. Il est important de noter que le budget alloué à la sécurité informatique en Algérie est très faible par rapport au service proposés. Cela explique en partie pourquoi nous accusons un retard par rapport aux normes internationales de sécurité informatique. Bien que le secteur informatique se développe en Algérie, le budget alloué n'est pas à la hauteur des besoins ce qui entrave la progression souhaitée.

Dans le contexte des entreprises étatiques, certains groupes visent à instaurer un système unifié pour l'ensemble de leurs filiales au sein du groupe. Cependant, un défi financier surgit car les situations financières varient d'une filiale à l'autre. Ainsi, tandis qu'une filiale pourrait être en mesure de s'engager dans l'acquisition d'un nouveau système, d'autres pourraient être incapables de le faire en raison de contraintes financières.

Selon l'intervenante P.11, la digitalisation de l'entreprise pose également des défis en termes de manque de ressources humaine et financière.

### **1.3.2. Formation**

Le manque de formation en marketing digital est également perçu comme frein stratégique pour certaines entreprises, soulignant ainsi l'importance d'investir dans des programmes de formation pour optimiser les performances et économiser du temps et d'argent à long terme : P.1 ; P.2 ; P.4 ; P.8 ; P.9 ; P.10 et P.11.

Les approches pour faciliter la mise en œuvre de la digitalisation en entreprise varient d'une entreprise à l'autre. Dans le domaine du digital, le processus de recrutement est très sélectif privilégiant les profils spécialisés dans ce domaine. L'adoption de la digitalisation se déroule généralement sans heurts lorsque le besoin se fait sentir. Tous les intervenants s'accordent sur l'importance des formations périodiques pour les collaborateurs sur l'utilisation des outils

digitaux considérant ses sessions comme un remède à la résistance au changement. La mise en place de nouveaux outils visant à améliorer la flexibilité et la productivité nécessite l'adhésion des collaborateurs. Certains intervenants soulignent l'importance d'un guide ou d'un manuel d'instructions pour faciliter l'adoption de ces solutions. Bien que la formation demande du temps et de la patience, elle permet de gagner en productivité. Par exemple l'intervenante P.4 évoque l'introduction d'un système de gestion de code-barres et de logiciel de gestion qui nécessite une formation appropriée des collaborateurs. Pour les entreprises étatiques, il est recommandé de réaliser un audit des systèmes d'informations avant d'entamer le processus de digitalisation, avec la formation venant ensuite en second lieu.

La formation revêt une importance capitale lors de l'intégration d'outils digitaux performants au sein d'une entreprise, d'autant plus que leur acquisition représente un investissement conséquent. Par conséquent, il est essentiel que les gestionnaires assurent un suivi rigoureux de ses outils. En effet, le manque de suivi de la part des propriétaires ou des gestionnaires peut entraîner une démotivation des collaborateurs quant à l'utilisation des outils pour lesquels l'entreprise a investi. Prenons l'exemple de l'officine où les collaborateurs résistent à l'utilisation des outils acquis en raison d'un manque de suivi de la part de la gérante. De même l'intervenant P.5 a mentionné l'intégration coûteuse d'un CRM dans une entreprise mais le manque de suivi de la part de la propriétaire a compromis son efficacité.

Le cas est semblable pour les entreprises étatiques P.6.

#### 1.4. Freins techniques :

**Figure 21** : Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Freins techniques"

Nom	Dossier source	Références	Couverture
P1,P2	Éléments internes	4	10,95%
P11	Éléments internes	8	18,32%
P3	Éléments internes	10	11,01%
P4	Éléments internes	20	25,18%
P5	Éléments internes	8	6,53%
P6	Éléments internes	8	7,73%
P7	Éléments internes	7	14,92%
P8,P9,P10	Éléments internes	8	28,03%

Source : NVivo 2024

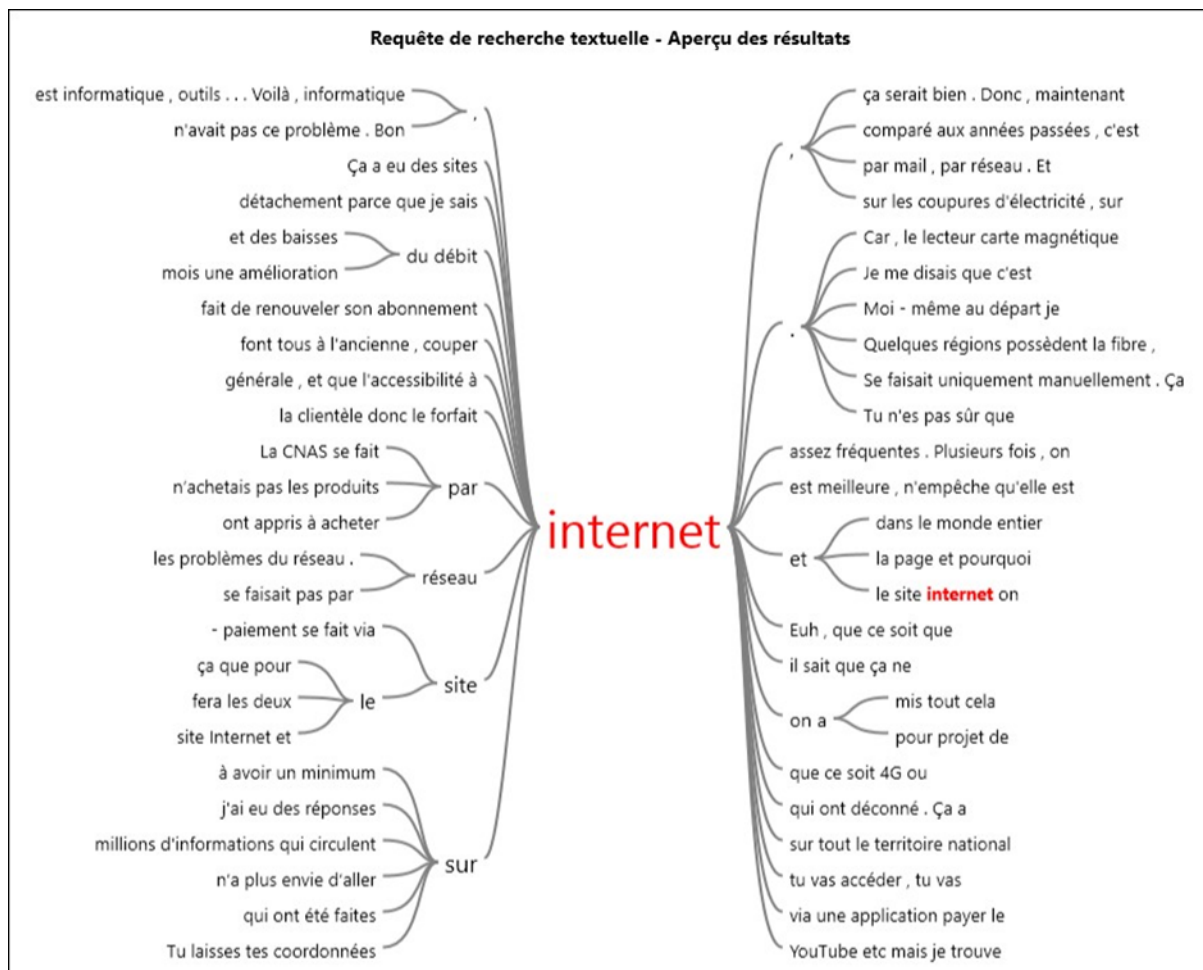
### 1.4.1. Internet :

**Figure 22 :** Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Internet"

Nom	Dossier source	Références	Couverture
P1,P2	Éléments internes	10	0.29%
P11	Éléments internes	1	0.03%
P3	Éléments internes	1	0.02%
P4	Éléments internes	5	0.17%
P5	Éléments internes	1	0.02%
P7	Éléments internes	2	0.10%
P8,P9,P10	Éléments internes	5	0.15%

Source : NVivo 2024

**Figure 23:** Requête de la recherche textuelle – Synapsie : Internet



Source : NVivo 2024

P.5 « La digitalisation qui nécessite l'emploi régulier du courant électrique et internet, se trouve parfois freinée par les coupures électriques et les fluctuations des débits d'internet ».

L'instabilité du débit internet peut ralentir des procédures d'envoi des factures et des bordereaux des officines, ce qui va engendrer un retard du dépôt.

Les coupures d'électricité sont courantes dans certaines zones d'Alger. Lorsqu'il y a une coupure, la vente se fait d'une manière traditionnelle, c'est-à-dire que les collaborateurs doivent inscrire les produits vendus sur une feuille. Une fois que l'électricité est rétablie, les collaborateurs doivent ensuite mettre à jour le logiciel, ce qui engendre une charge de travail supplémentaire et une perte de temps.

La transaction via le terminal de paiement électronique TPE dans les magasins et boutiques nécessite un réseau internet qui dépasse 70%. Si le débit internet est inférieur, la transaction ne peut pas se faire.

La semaine du baccalauréat est une période délicate pour les e-commerçants, qui ferment boutique pendant cette période. Internet permet aux e-commerçants d'être constamment connectés avec leurs clients, ce qui est indispensable pour leur activité, mais cela peut être compromis pendant la semaine du bac. Les entreprises disposant d'une ligne professionnelle peuvent également être affectées par les coupures, même si elles ne devraient pas l'être, étant donné qu'elles ont leur propre adresse IP. La correspondance par courrier peut être perturbée pendant la semaine du baccalauréat.

Malgré toutes ces contraintes quelques intervenants signalent une amélioration du débit internet, notamment avec l'installation de la fibre optique.

#### **1.4.2. Écart technologique**

Une autre contrainte technologique à prendre en compte est l'écart technologique, qui empêche la centralisation d'une solution au sein d'un groupe étatique. En raison du fait que tous les logiciels ne sont pas régulièrement mis à jour, une hétérogénéité des systèmes se crée, ce qui pose des problèmes de compatibilité au niveau de l'entreprise. Pour les entreprises qui opèrent dans le digital doivent effectuer une mise à jour régulière des outils utilisés pour maintenir leur productivité, leur efficacité et leur efficience.

#### **1.4.3. Manque de solutions digitales locales**

Le manque de solutions digitales en Algérie est un obstacle crucial, notamment en l'absence de solutions digitales "Made in Bladi" produites localement. Ces solutions, pourtant existantes, pourraient être payées en dinars. Cette contrainte monétaire sera abordée plus en détail lorsque

nous discuterons des freins réglementaires. Dans certains cas, les entreprises algériennes sont contraintes d'utiliser des outils étrangers, par exemple pour effectuer du codage d'e-mails.

Il existe également un défi technique lors du développement de solutions technologiques pour les entreprises, notamment dans le choix du Stack technologique. Le Stack est l'ensemble des technologies et des langages de programmation que les développeurs utilisent pour créer des solutions digitales. En effet, la contrainte réside dans le fait que la Stack de base n'est pas toujours adaptée lorsque les besoins évoluent.

De plus, la performance des solutions existantes pose problème : par exemple, dans le cas des officines, lors de l'envoi de l'unité centrale pour la mise à jour, le logiciel beugue et l'entreprise constate la présence de virus au niveau de l'unité. On constate donc une absence de mises à jour à distance, ainsi que de nombreux problèmes techniques.

Absence de convention entre les grossistes et les logiciels de gestion de commande.

Un autre exemple est le problème matériel, comme mentionné par notre intervenante : le TPE n'a jamais fonctionné pendant les deux premières années malgré le paiement des charges, et la banque a décidé de changer l'appareil après deux ans (lente intervention de la banque : manque de réactivité).

#### **1.4.4. Manque de ressources et de compétences**

Le manque de ressources et de compétences se fait sentir, notamment dans le domaine des solutions digitales, où les entreprises peinent à trouver les compétences recherchées. Elles sont souvent contraintes de chercher à l'international pour combler ce manque, en particulier en ce qui concerne les développeurs qui ont le profil Symphony. Le manque d'expérience est également notable, notamment dans l'utilisation d'outils spécialisés et de niche tels que Unity, où les profils qualifiés sont difficiles à trouver. Pour les entreprises opérant dans le domaine digital et fournissant des solutions à une clientèle internationale, il est souvent difficile de trouver des spécialistes ayant une expérience minimale de trois à quatre ans dans le langage Symphonie, ou dans d'autres profils similaires.

Certaines entreprises constatent qu'il existe effectivement un déficit de compétence, et que les professionnels qualifiés sont souvent coûteux. Elles sont donc contraintes de faire appel à ceux qui maîtrisent moins bien le domaine, mais dont les tarifs sont plus abordables. Pour une

entreprise en phase de démarrage, cette réalité financière représente un obstacle majeur à la digitalisation et à la mise en place de solutions digitales au sein de l'entreprise.

Le manque de ressources qualifiées est également attribuable au déficit d'infrastructures de formation dans le domaine du digital. La formation revêt une importance cruciale, surtout à une époque où le marché constate un manque de consultants et d'experts en digitalisation. Généralement, ces consultants ont acquis leur expertise au fil des ans grâce à leur expérience, sans nécessairement avoir suivi une formation formelle dans le domaine. Il convient également de prendre en considération les individus souhaitant opérer une reconversion professionnelle vers le domaine du digital. Ces profils rencontrent souvent des obstacles en ce qui concerne la formation, car ils ne peuvent pas facilement réintégrer l'université. Le fait de devoir repasser le baccalauréat pour accéder à une licence en digitale pose problème pour la plupart d'entre eux. Les intervenants P.8, P.9 et P.10 proposent de faciliter cette transition et de permettre aux personnes désirant se reconvertir d'accéder plus facilement à une formation pour acquérir les compétences nécessaires dans le domaine.

## 1.5. Freins réglementaires

**Figure 24** : Requête de recherche textuelle- Aperçu des résultats " Freins réglementaires"

A	B	C	D	E	F
	Nom	Dossier source	Références	Couverture	
	P1,P2	Éléments internes	4	22.89%	
	P11	Éléments internes	12	30.45%	
	P3	Éléments internes	8	24.07%	
	P4	Éléments internes	3	11.45%	
	P5	Éléments internes	9	28.91%	
	P6	Éléments internes	7	11.36%	
	P7	Éléments internes	6	20.56%	
	P8,P9,P10	Éléments internes	12	16.97%	

Source : NVivo 2024

Les entreprises, qu'elles soient privées ou publique, sont souvent confrontées à des freins réglementaires récurrents.

### 1.5.1. Marché de la devise

Pour commencer examinons le cas des petites entreprises qui font leurs premiers pas dans le monde professionnel et qui ont besoin de se faire connaître. Cette visibilité est souvent obtenue grâce à l'utilisation de quelques outils digitaux pour booster les publications et soutenir la communication de l'entreprise en matière de publicité. Cependant, ces entreprises sont contraintes de payer les frais publicitaires en devise européenne, car ces publicités sont

diffusées sur les réseaux sociaux et les plateformes qui opèrent en devises étrangères. En Algérie il existe deux marchés de devises : le marché officiel où le taux de change est fixé selon la banque d'Algérie à 140 DA, et le marché parallèle, où le taux officieux est d'environ 242 DA. Cette disparité entre les taux de change officiels et officieux constitue un obstacle majeur pour les entreprises privées. L'acquisition des outils digitaux, en l'absence de solutions digitales locales, oblige ces entreprises à acquérir ces outils pour accroître leur visibilité lorsqu'elles cherchent à promouvoir leurs publicités. Faute de choix ces entreprises sont contraintes de se tourner vers le marché parallèle pour acheter des devises, puis d'effectuer leurs achats par carte VISA ou de trouver quelqu'un pour effectuer la transaction et le remboursement par la suite P.1, P.2, P.8, P.9, P.10 et P.11.

Pour les entreprises opérant dans le domaine du digital et ayant une clientèle internationale, le marché officiel ne leur convient pas toujours. Elles préfèrent souvent convertir leur argent en utilisant le marché parallèle, car si elles changent leur argent sur le marché officiel via la banque d'Algérie, elles subiront une perte de 100 DA pour chaque euro gagné P3.

Pour l'intervenant P.5, le marché parallèle n'est pas une option. Toutes les transactions de son entreprise s'effectuent via la banque d'Algérie en raison des montants importants impliqués. Il souligne qu'une transparence totale est essentielle pour être en conformité avec les impôts.

### **1.5.2. Restriction d'importation**

Sur le plan technologique, les entreprises sont souvent contraintes de se tourner vers des fournisseurs européens. En raison de considérations politiques et gouvernementales, certaines solutions digitales de fabricants mondiaux, notamment ceux associés à l'entité sioniste, sont interdites à l'importation. Prenons l'exemple de CheckPoint, une solution de sécurité performante qui est soumise à cette interdiction. Cela constitue un obstacle réglementaire particulièrement dans le domaine de la sécurité, où les équipements sont considérés comme sensibles. Le processus d'importation des équipements physiques, comme les Appliance de sécurités, prend en moyenne 120 jours. Pour une entreprise cherchant à sécuriser sa plateforme, ce processus est long et complexe, nécessitant des autorisations de la banque d'Algérie, des douanes et d'autres organismes. Parfois, des blocages surviennent, affectant non seulement les entreprises privées, mais aussi les entreprises publiques. Il y a quelques années, quelques entreprises publiques ont été incapables de renouveler leurs abonnements antivirus (par exemple) à temps en raison de ces blocages. La mise en place d'une liste blanche dans certains

domaines pourrait accélérer les processus d'importation, tout en renforçant la sécurité dans certains secteurs.

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec un e-commerçant qui a été contraint de mettre fin à son activité en raison des restrictions réglementaires, notamment la fermeture des frontières et les limitations d'importation. La restriction d'importation a entraîné l'arrêt des affaires, car les prix des produits ne cessaient d'augmenter. Le commerçant se retrouvait à devoir acheter la marchandise à un prix plus élevé que celui auquel il pouvait la vendre, ce qui rendait impossible la réalisation des bénéfices. Malgré une croissance initiale prometteuse avec un petit budget, toutes les opérations ont été stoppées brusquement en raison des contraintes réglementaires.

### **1.5.3. Loi 18-07 <sup>4</sup>**

La principale raison pour laquelle il y a peu de data centre en Algérie est la réglementation. En effet, la réglementation concernant les data centre d'après notre intervenante P.11 en Algérie est très lourde ce qui explique leur nombre limité. Les entreprises clientes refusent d'héberger leurs données en Algérie par crainte de piratage ou d'utilisation non autorisée de leurs données, alors même que les règles en la matière sont extrêmement strictes

Les réglementations semblent quelque peu en retard par rapport au niveau de digitalisation atteint, surtout depuis l'avènement de la pandémie de la COVID jusqu'à aujourd'hui. L'intervenant P.5 ajoute que la loi de 18-07 parue en 2018 portant sur la protection des données personnelles, elle aurait dû être promulguée il y a une dizaine d'années. Pourtant, elle n'a été adoptée qu'en 2018 et mise en vigueur en août 2023. Cette situation illustre un décalage entre la réglementation et les besoins des entreprises. Malheureusement, la réglementation semble souvent être réactive que proactive, intervenant après que les torts ont déjà été commis.

Certains trouvent que la loi 18-07 sur la sécurité des données à caractère personnel manque de clarté et suscite des ambiguïtés. Ces ambiguïtés résident dans les clauses et la manière dont la loi est élaborée, notamment dans le secteur du tourisme, ou elle semble entrer en contradiction avec les pratiques de la fiche police lors du check-in et check-out des clients. L'État initie des ateliers et des sessions de formation pour éduquer les entreprises sur les tenants et aboutissants

---

<sup>4</sup> <https://www.gaan.dz/articles-divers/loi-n18-07--protection-des-donnees-personnelles-page-115653#:~:text=La%20nouvelle%20Loi%20a%20pour,des%20personnes%2C%20à%20leur%20honneur>

de la loi 18-07. Cette démarche cherche à rendre les clauses de cette loi plus compréhensibles et à adresser les préoccupations des entreprises du secteur public d'après l'intervenant P.7.

Il est à noter qu'une campagne de sensibilisation d'envergure est déployée à cet effet, mobilisant divers médias tels que la radio, la télévision les événements et les formations.

L'intervenant P.6 insiste sur la nécessité de la mise à jour des procédures de gestion de l'entreprise afin de les rendre conformes à la réglementation en vigueur.

#### **1.5.4. Bureaucratie**

La bureaucratie représente un obstacle majeur dans le processus de digitalisation des entreprises. L'ouverture d'une entreprise implique de nombreuses démarches et entraîne une perte de temps considérable. Il est nécessaire de se déplacer physiquement pour diverses formalités telles que la signature de contrats et la certification de documents. Les administrations ne reconnaissent souvent pas les documents électroniques, ce qui complique les procédures. Bien que le paiement des impôts en ligne soit une option, il est souvent nécessaire de se rendre personnellement aux bureaux des impôts pour effectuer des demandes manuscrites.

Vous remarquerez probablement lors de la lecture que certains points se répètent à travers différents thèmes abordés dans l'analyse des données. Il m'a été difficile de dissocier ces éléments, car ils répondent tous à la même problématique et sont interdépendants. Ainsi, on est contraint de répéter certaines informations de manière différente.

La carte mentale ci-dessous synthétise les éléments qui répondent à notre question.

## Section 2 : Discussion

### 2.1 Obstacles organisationnels

Berrahrah & Berreziga, (2021) ;Omrani et al., (2024); Alshammari & Alshammari, (2023); Tamssaout & Hadjadj, (2023) ont identifié les obstacles organisationnels à la digitalisation, qui incluent des facteurs internes à l'entreprise. Parmi ceux-ci figure la résistance au changement, un manque de compétences digitales, un investissement insuffisant dans la technologie et la formation. Les résultats indiquent que le défi majeur des entreprises en E-Souk est le manque de compétence dans l'utilisation des outils digitaux notamment pour les seniors. Bien que la maîtrise de l'aspect digital soit associée aux jeunes de la génération Y et Z, nos résultats révèlent des éléments divergents par rapport à ce qui a été mentionné dans la synthèse bibliographique. Tamssaout et.al, (2023) note la mise en place de la digitalisation a pris du retard en raison du temps nécessaire pour que les anciennes générations apprennent et assimilent les nouveaux outils digitaux, qu'il considère comme des freins stratégiques. Cependant nos intervenants estiment que le temps d'apprentissage constitue plutôt un frein organisationnel. L'adaptation aux nouveaux outils digitaux est souvent nécessaire pour tous les intervenants, qu'ils soient internes ou externes de l'entreprise. Certes, les seniors nécessitent plus de temps pour l'apprentissage que les juniors, mais dans les deux cas, le facteur temps doit être pris en considération. Même pour les développeurs de solutions digitales, le passage d'un outil à un autre exige un temps d'adaptation et d'apprentissage. Pour éviter la résistance au changement comme l'a mentionné notre intervenant P.3, la formation et la communication sont essentielles et représente une solution aux freins stratégiques et organisationnels.

P.1 « Du fait que moi-même je ne gère pas mon propre compte digital ». Bien qu'elle ait accepté de faire le pas vers le digital, la maîtrise de ces outils dans le monde professionnel n'est pas encore pleinement entre ses mains. Cela est également le cas des seniors occupant des postes décisionnels au sein des entreprises publiques, qui se sentent plus à l'aise à travailler avec les méthodes traditionnelles, ne maîtrisant pas bien les technologies et n'ayant pas la patience d'apprendre quelque chose de nouveau à leur âge. C'est ce qui conduit à la résistance au changement.

*Cette résistance peut-elle être attribuée à une peur de traçabilité ou cache-t-elle autre chose ?*

Parmi les résultats on retrouve l'attribution des responsabilités à chaque collaborateur. Le manque de communication émerge comme un défi à la fois en interne et en externe de

l'entreprise. Cette lacune peut engendrer des problèmes opérationnels ainsi que des retards de réactivité, ayant des répercussions financières grave pour les entreprises. Ladjouzi et al., (2023) La communication représente un défi tant en interne qu'en externe. Les problèmes, de coordination traditionnelle, peuvent freiner le fonctionnement des entreprises. La perte d'information ; les demandes mal formulées, et les retards dans la transmission des informations aux seins des entreprises privées ou publiques sont souvent dus à la non-utilisation des outils de communications digitaux, qui facilitent le transfert d'informations entre les entités ou entre l'entreprise et le client.

Le manque de communication et de gestion de la relation client a également été observé avec les prestataires de services. Ce point a été confirmé par notre intervenante P.4, qui souligne le manque de contact et de communication avec les prestataires de services de solutions digitales. Il y a une absence de réactivité de leur part, et ils ne gèrent pas correctement la relation client. Le non envoi de rappels ou de message pour le renouvellement des abonnements peut entrainer un risque d'abandon de cette solution digitale au profit d'un autre, voire l'abandon complet de cette option.

## **2.2 Obstacles Culturels**

Comme mentionné précédemment dans la section 1 de ce présent chapitre, le frein culturel est l'obstacle le plus encodé dans notre analyse. Berrahrah & Berreziga, (2021)notent dans leur article que le principal obstacle à la digitalisation des petites et moyennes entreprises en Algérie est l'absence de culture digitale. Dans un premier temps nous constatons que les obstacles culturels à la digitalisation demeurent prédominants, même trois ans après l'étude. Nous avons ainsi identifié les freins spécifiques au contexte algérien pour les petites et moyennes entreprises mais également pour les grands groupes étatiques.

Le manque de confiance constitue un obstacle spécifique aux algériens en matière de digitalisation, notamment pour le paiement en ligne. Comme l'a souligné Benai et al., (2021), le paiement électronique en Algérie représente des risques autant pour l'entreprise que les consommateurs. Cette insuffisance de sécurité des moyens de paiements électronique dissuade les agents économiques de leur faire confiance. Mais d'après Amnache-chikh, (2022) L'adoption du paiement électronique et le passage au canal électronique expose un problème de traçabilité. Et là se pose la question : le citoyen algérien dissimule-t-il sa résistance au

changement et son hésitation à utiliser les paiements électroniques en raison d'un manque de confiance dû à l'insuffisance de sécurité électronique ou par peur de la traçabilité ?

Les résultats ont également révélé un aspect non abordé dans la revue de littérature : le manque de confiance. Le manque de confiance est profondément enraciné dans la culture algérienne et ne se limite pas uniquement au paiement électronique, mais se trouve dans tous les aspects du digital comme l'a souligné notre intervenant P.3 « je pense qu'il y'a une résistance vers la digitalisation parce qu'il y a un problème de confiance. Choses quand il y a un manque de confiance à ce moment même s'est beaucoup plus compliqué d'aller vers la digitalisation. Quand je parle de confiance c'est la confiance envers la digitalisation. ». Pour débiter, examinons le manque de confiance des seniors dans l'adoption des outils digitaux. Pour notre intervenante P.1, elle ne faisait pas confiance aux achats en ligne, la considérant comme une arnaque, et ne se sente pas à l'aise d'acheter un produit sans le toucher. Progressivement, elle a commencé à s'ouvrir à cette idée et à effectuer des achats en ligne, jusqu'à même lancer son propre commerce en ligne. Ce passage du scepticisme à l'acceptation est un processus qui prend du temps, et les circonstances peuvent également jouer un rôle dans l'évolution de ces tendances émergentes. Comme l'a illustré notre intervenante P.1 « Je n'ai jamais pensé arriver un jour à vendre un produit en ligne ». Tout comme les réseaux sociaux, il fut un temps où nos parents nous réprimandaient pour nos longues heures passées sur 'BlackBerry Messenger' ou sur 'Facebook', perçus comme une évasion excessive dans le monde virtuel. Pour eux c'était une distraction nuisible, une perte de temps. Ironiquement, aujourd'hui peut être sommes-nous témoins d'un revirement de situation. Les mêmes parents qui nous blâmaient autrefois semblent désormais s'immerger davantage dans ces réseaux sociaux que nous.

Nos résultats révèlent également que le manque de confiance dans le monde du B to B se manifeste notamment dans leur réticence à adopter des solutions locales. Il est souvent constaté que les algériens ont tendance à accorder moins facilement leur confiance à leurs compatriotes et préfèrent se tourner vers tout ce qui vient de l'étranger, en particulier de l'Europe : « le manque de confiance dans tout ce qui est Made in Bladi parce qu'on a toujours la mentalité on n'a pas de production en Algérie, on importe tout et tout ce qui est importé est bien (ton sarcastique) » P.11.

Sur le terrain, cette méfiance envers les nationaux et cette préférence pour les services ou produits étrangers sont palpables. De plus, cette attitude révèle un complexe chez la population Arabe vis-à-vis de tout ce qui est étranger, comme s'ils valorisaient davantage ce qui vient de

l'extérieur au détriment de ce qui est local. "هم المجتمع المتقدم" comme l'a évoqué l'intervenante P.11. Ce phénomène est répandu dans la plupart des pays du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Ce constat découle de nombreuses années passées à côtoyer les populations du Moyen-Orient, tant par observation que par expérience professionnelle. Ce phénomène ne se limite pas au domaine du digital, mais se manifeste dans pratiquement tous les secteurs, notamment celui du sport.

Comme Zayani, (2018) l'a bien mentionné les sociétés arabes préfèrent les interactions humaines plutôt que l'utilisation des infrastructures technologiques. Nos intervenants P.8 ; P.9 ; P.10 trouvent que l'interaction humaine représente un frein à la digitalisation : « Je dirais la tendance algérienne, des Algériens à vouloir absolument parler avec un humain. Ou de communiquer avec un humain ... Le client ne trouve pas d'inconvénient de se déplacer au bureau. Pour discuter. Même si la chose est claire. Il paye, il doit venir te voir se déplacer et il faut qu'il discute. Et j'ai même des clients. Chaque mois, ils prennent la même prestation. Et ils veulent toujours parler sur la même chose... les Algériens qui veulent une interaction humaine ». L'interaction humaine est une spécificité culturelle arabe essentielle, tant dans le souk électronique que dans le secteur du travail. Les échanges humains sont nécessaires pour développer des relations solides. Il est important de ne pas simplement copier les tendances occidentales et les appliquer directement au monde arabe ou oriental. Une adaptation est nécessaire pour chaque culture.

Le refus de payer en ligne et l'absence de cette option de paiement en ligne chez certaines entreprises font que la livraison à domicile est une possibilité. Cependant, cette option est souvent entravée par la résistance des clients à payer des frais jugés non justifiables. Le concept de "Click and Collect" est également envisageable. Mais certaines entreprises peuvent choisir de ne pas le proposer afin de ne pas révéler leur identité, obligeant ainsi le consommateur à choisir entre une livraison à domicile ou une livraison au point de collecte.

Parmi les freins organisationnels Berrahrah & Berreziga, (2021) ; Omrani et al., (2024) ; Alshammari & Alshammari, (2023) ; Tamssaout et al.,(2023) ont classé la résistance au changement des collaborateurs ; le manque de compétence digitale ; l'investissement insuffisant dans les technologies ; et le déficit de formation comme obstacles organisationnels dans un premier temps. Cependant, lors des entretiens, nous avons observé que les répondants attribuent souvent la résistance au changement à des facteurs culturels. Cela peut être expliqué

par un manque de confiance des clients et des collaborateurs envers les outils digitaux, entraînant une résistance au changement au sein de l'organisation.

Certains participants ont indiqué que le manque de compétence constitue un frein organisationnel, tandis que d'autre le perçoivent comme frein stratégique, car il est étroitement lié aux contraintes financières. Le déficit de compétences et de ressources humaines, en particulier dans le domaine des solutions digitales, se caractérise par une insuffisance d'expérience et de spécialiste qualifié. Concernant le manque de formation, les intervenants ont répondu qu'il s'agissait d'un frein stratégique. Ils ont souligné que la formation doit être renforcé et implémenter en entreprise, avec le soutien des décideurs.

Le manque de confiance envers la production digitale locale peut également s'expliquer par le manque de compétences et de spécialiste en Algérie. Il serait également souhaitable de s'ouvrir aux compatriotes ayant acquis une expérience à l'étranger dans ce domaine et de mettre l'ego de côté.

Alshammari & Alshammari, (2023) soulignent que le leadership joue un rôle modérateur entre la culture nationale, la transformation digitale, et que l'impact positif de la culture nationale sur la transformation digitale est amplifié lorsqu'un style de leadership transformationnel est adopté. Les entretiens ont révélé que le manque de suivi des gestionnaires concernant l'implémentation ou l'intégration des outils digitaux incitent les collaborateurs à ne pas les utiliser ce qui les empêche de gagner temps et on productivité. Il est impossible d'obtenir des résultats ou un retour sur investissement des outils digitaux coûteux sans des responsables impliqués dans cette transformation.

De plus le manque de compétence chez les collaborateurs entrave également le retour sur investissement. Ces résultats, après vérification de la synthèse bibliographique correspondent précisément à ce que Berrahrah et Berreziga, (2021) ont mentionné concernant les freins stratégiques.

Le manque de sérieux et d'engagement est une spécificité culturelle algérienne, d'après les intervenants P.5 et P.8. La procrastination, c'est-à-dire le fait de remettre les tâches à plus tard, peut entraîner des pertes d'opportunité pour les entreprises. Ce manque de sérieux et la paresse des collaborateurs peuvent être résolu par l'application de sanctions.

Comme mentionné dans nos résultats, la langue pose un défi de communication pour certaines entreprises notamment pour celles qui opèrent dans le E-Souk. Dans le domaine du E-Souk, nous trouvons des individus instruits et non instruits, avec différents niveaux d'instruction. Le monde du E-Souk est perçu comme un univers parallèle où l'on trouve de tout. La barrière linguistique pose un problème majeur entre commerçants et client ainsi qu'en B to B. Quant à la religion, elle peut constituer un obstacle à la digitalisation dans le secteur d'application et de développement de site web pour des actions qui sont interdites par la loi islamique.

### **2.3 Obstacles stratégiques**

D'après nos résultats, les entreprises rencontrent des défis financiers lors de leur démarche de digitalisation, notamment les nouveaux entrants et les filiales déficitaires. Nos résultats concordent avec Omrani et al., (2024). Les investissements dans les nouvelles technologies nécessitent des ressources financières des responsables engager des collaborateurs complétons un leadership transformationnel courage utilisation de ces outils. Si un de ces éléments manque, l'ensemble de la chaîne et compromis créons un cercle vicieux aucun retour sur investissement n'est possible

Pour Omrani et al., (2024), avant d'investir dans les nouvelles technologies, il est essentiel de mettre à niveau les compétences des collaborateurs par les formations. Comme l'a mentionné l'intervenant P.3 « Donc y'a une résistance de changement par contre il faut la travailler avec des petites formations et la communication ». La formation continue du personnel est indispensable pour toutes les entreprises désireuses utiliser les solutions digitales comme des outils pour accroître leur efficacité opérationnelle. L'intégration des outils digitaux en entreprise requiert un investissement conséquent de la part de l'entreprise. Investir dans de nouvelles technologies et fournir une formation adéquate représente un levier stratégique pour le développement économique de l'entreprise. Un leadership vigilant, assurant une surveillance et un contrôle des collaborateurs dans l'utilisation de ces outils favorisera une productivité accrue ainsi qu'une efficacité et une efficience optimale

En ce qui concerne les conséquences d'une absence de vision stratégique en matière de digitalisation. Les entreprises opérant dans le domaine digital : qu'elles fournissent des solutions digitales ; des solutions de sécurité informatique ; des outils de gestion comme Fatoura, se trouvent contraintes d'intégrer le digital dans leur stratégie, surtout si le digital

constitue leur cœur métier. Tout processus doit être digitalisé ; les collaborateurs travaillant à distance avec les clients doivent être équipés d'outils digitaux adaptés. En l'absence d'une vision stratégique concernant la digitalisation, ces entreprises risquent de devenir obsolètes. Une vision stratégique claire est essentielle pour progresser ; sans une stratégie digitale définie, dans les deux secteurs confondus, il sera difficile de progresser et l'entreprise risque de stagner, notamment à une époque où la digitalisation et l'automatisation sont omniprésentes. Il est crucial de ne pas manquer le virage digital, sous peine de voir l'entreprise s'éteindre complètement.

## 2.4 Obstacles techniques

Berrahrah & Berreziga, (2021) ; Tamssaout et al., (2023) ont souligné que malgré le très faible débit d'internet, celui-ci continue à évoluer progressivement grâce aux changements et à la volonté des autorités de régulation de la poste et de la communication électronique. En particulier, l'entrée de la fibre optique F.T.T.H a contribué à cette évolution (Nasri, 2024). Les intervenants ont également abordé ces points et sont en accord avec la synthèse bibliographique.

En ce qui concerne les freins réglementaires Linnhoff-popien et al., (2018) a abordé la cybersécurité qui reste encore peu maîtrisée même dans les pays les plus développés comme l'Allemagne. Selon l'intervenante P.11, la réglementation concernant les data-centres est l'une des plus contraignantes en Algérie, ce qui explique le nombre restreint des data-centres dans le pays.

Les freins techniques se manifestent également dans les mises à jour fréquentes que les entreprises doivent effectuer pour maintenir leur productivité, leur efficacité et leur efficacité. Omrani et al., (2024) a souligné que la complexité des systèmes informatiques actuels peut rendre difficile l'intégration de nouvelles technologies, et l'intervenant P.7 a confirmé ce point « Donc, le décalage, l'écart de technologie ne permet pas de s'interconnecter, de centraliser une solution, par exemple. Donc, l'hétérogénéité des systèmes, ça pose des problèmes de compatibilité et qui peut freiner l'avancement de transition ou la transformation digitale » ce qui signifie que la diversité des systèmes informatiques existants rend difficile l'intégration des nouvelles technologies. Les différences entre ses systèmes peuvent poser d'autres obstacles techniques qui peuvent compliquer le processus d'implémentation des nouvelles solutions digitales. Cela pourrait également entraîner une résistance au changement. L'intégration d'une

solution d'un organisme public dans celle d'une entreprise privée s'avère souvent inefficace, entraînant des pertes significatives pour les entreprises concernées. Cet obstacle technique pourra également lever le voile sur le manque de compétence que Berrahrah & Berreziga, (2021) considèrent comme un frein stratégique, contrairement à d'autres intervenants qu'ils le voient comme un frein technique. Le manque de compétence dans le domaine digital pose un réel problème, particulièrement pour les entreprises qui sont spécialisées dans les solutions digitales. C'est ce qui explique le manque de solutions digitales locales.

Les mises à jour concernent le matériel, les performances et le manque de solutions digitales, nécessitant ainsi un investissement non seulement financier, mais aussi culturel au sein de l'entreprise. Le leadership transformationnel est essentiel, de même que la présence de collaborateurs compétents. Si l'entreprise investit dans les nouvelles technologies, adopte une culture digitale responsable et dispose de collaborateurs compétents, un retour sur investissement sera observé. Cependant, si l'un de ces éléments est absent, le retour sur investissement risque de ne pas être réalisé.

Nos résultats ont également révélé que les coupures d'électricité constituent un obstacle technique majeur pour la digitalisation et toutes les activités associées. Il est impératif de ne pas négliger la question de l'énergie électrique et de résoudre ce problème de manière définitive.

## **2.5. Obstacles réglementaires**

Le manque de solutions digitales locales et de sécurité informatique locale oblige les entreprises spécialisées dans la sécurité informatique à importer ces solutions. Nouar, (2021) aborde le sujet de la cyber-sécurité dans son article comme obstacle rencontré par les entreprises lors de leur transition vers le digital. L'intervenant P.5 représentant ces entreprises dévoile les obstacles fréquents rencontrés par son entreprise : les délais de livraison ; les autorisations douanières qui prennent du temps, les restrictions à l'importation de certaines licences et solutions de sécurité et les autorisations de transactions bancaires via la banque d'Algérie, qui sont chronophage. Pour des achats importants, les transferts se font, comme mentionné précédemment, via la banque d'Algérie avec le taux de change officiel appliqué à toutes les transactions effectuées à l'étranger. Toutefois ce n'est souvent le cas pour les entreprises algériennes, qui utilisent le taux officieux pour l'acquisition de solutions digitales. Cette situation est particulièrement difficile pour les petites entreprises débutantes qui doivent

acquérir des solutions inexistantes localement pour développer leurs activités. Pour les entreprises opérant dans les solutions digitales avec des clients internationaux et facturant en euro, le marché officiel n'est pas adapté. Elles préfèrent donc effectuer leurs changes sur le marché parallèle.

Les restrictions réglementaires devraient être un peu allégées et facilitées concernant certains domaines comme l'importation de solutions digitales surtout qu'il y a peu de production locale. Sans ses solutions de sécurité du risque de se faire attaquer par des cybers attaquants sera plus élevé.

Le marché informel des devises doit être supprimé. Les échanges d'argent doivent se faire exclusivement dans les bureaux de changes officiels, comme c'est le cas dans les pays de la région MENA. Un changement de monnaie avec des délais très restreints pourrait être une solution pour éliminer définitivement ce marché.

Amnache-chikh, (2022) la moitié des entreprises en Algérie sont dans le secteur de l'informel. Pour se conformer aux réglementations, l'intervenante P.1 a obtenu sa carte artisan, son entreprise a également procédé aux inscriptions auprès du département des impôts. Cela leur permettra de gagner en crédibilité et élargir leur visibilité sur le marché Corporates étant donné que ce dernier est plus lucratif. Leur conformité aux réglementations peut leur permettre d'obtenir des financements de l'État pour développer leur projet. En ce qui concerne les autres entreprises elles sont tenues de se conformer à la loi et de respecter la réglementation, faute de quoi leur activité serait compromise.

La loi 18-07 sur la protection des personnes physique dans le traitement des données à caractère personnel est déjà mise en œuvre par les entreprises travaillant dans les solutions digitales. Quant aux entreprises étatiques, le processus est en cours. La loi n'est pas claire pour tout le monde en raison de la complexité de ses clauses juridiques et de ses contradictions avec les exigences du secteur du tourisme, notamment en ce qui concerne la fiche police. Des ateliers sont actuellement organisés pour assurer une compréhension uniforme de la loi par tous les acteurs concernés.

La bureaucratie entourant l'utilisation des solutions digitales dans les administrations algériennes semble paradoxale, mais elle est bien réelle. L'État doit appliquer dans un premier temps les lois à travers ses différents départements pour promouvoir les solutions digitales et faciliter une transition fluide de l'analogique au numérique... Mais est-ce réellement faisable ?

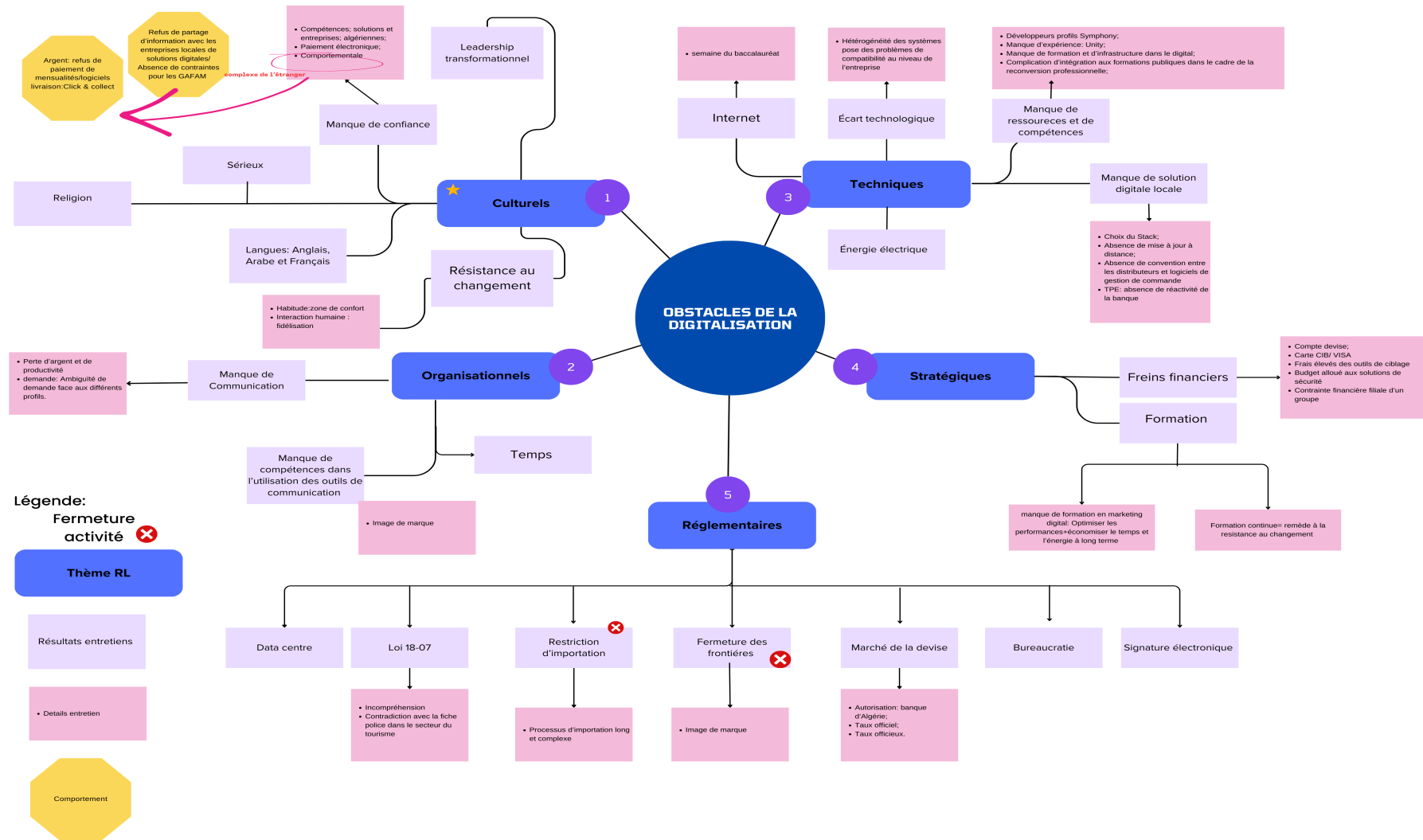
Les reconversions professionnelles se sont multipliées depuis la crise du COVID-19, rendant pertinente la création d'une école de double compétence. Cette institution permettra aux anciens diplômés d'acquérir des compétences solides dans le domaine du digital, leur offrant ainsi une base nécessaire pour exceller dans ce secteur. La formation est un remède essentiel à la résistance au changement. Les séniors possèdent une expérience professionnelle précieuse mais manquent souvent de maîtrise des outils digitaux, tandis que les jeunes ont une familiarité avec le digital mais manquent d'expérience.

L'Algérie, avec sa population jeune, doit traverser une phase de transition. Former les jeunes dans leurs domaines de spécialité, guidés par les séniors, permettrait de combiner une base solide et compétence digitales et non digitales.

À ce stade, il est pertinent de s'arrêter un moment et de se demander si dans quelques années, avec l'ouverture de nouvelles spécialités dans le domaine du digital, des compétences locales se développeront et entraîneront la création de solutions digitales. À ce moment-là, les algériens auront-ils toujours des réticences envers les solutions locales ? changeront-ils d'avis et opteront-ils pour des produits technologiques locaux, ou continueront-ils à privilégier les solutions gratuites étrangères ?... Les réponses à ces questions seront révélées dans les années à venir !

La **figure 25** résume les résultats issus du terrain.

Figure 25 : Schéma de synthèse : les obstacles de la digitalisation



Source : élaboré par nos soins

## Conclusion

Au cours de notre recherche, nous avons observé que certaines entreprises algériennes sont en pleine digitalisation, tandis que d'autres en sont encore à la transition de l'analogique vers le digital. Par ailleurs, certaines entreprises ont déjà automatisé leur processus pour gagner du temps grâce à l'utilisation d'outils et de solutions digitales.

Les obstacles rencontrés par ces entreprises sont multiples et, dans certains cas la synthèse bibliographique concorde avec les résultats de nos entretiens. Les obstacles incluent principalement une résistance au changement, souvent de la part des seniors qui refusent d'adopter de nouvelles méthodes de travail. D'autres obstacles comprennent le manque de communication, l'absence de culture transformationnelle par manque d'implication des dirigeants dans le processus de digitalisation, le déficit et le manque de formation, les problèmes de débit d'internet et les contraintes financières liées aux investissements.

Par ailleurs, des préoccupations spécifiques ont émergé lors des entretiens, telles que le manque de confiance envers le digital, le complexe de l'étranger, les barrières linguistiques, et les aspects religieux pouvant influencer l'adoption des solutions digitales. Le manque de sérieux et d'assiduité peuvent aussi entraîner des pertes financières pour les entreprises. Les obstacles réglementaires comprennent les restrictions à l'importation de solution de sécurité digitales, les délais d'attente pour les autorisations douanières et bancaires, et les taux de change défavorables pour les petites entreprises, la bureaucratie et le problème de la signature électronique. Enfin, les freins techniques incluent les interruptions de service pendant la période du baccalauréat, ainsi que les coupures d'électricité, sans lesquelles la digitalisation est impossible.

L'investissement, dans les nouvelles technologies et les solutions digitales, requiert des ressources financières, une culture transformationnelle avec un leadership impliqué. Il est également crucial de disposer de collaborateurs compétents. Lors que tous les éléments sont réunis, un retour sur investissement peut être attendu. En revanche, si l'un des éléments fait défaut, le retour sur investissement sera réduit voire inexistant.

En ce qui concerne le paiement électronique, l'absence de réactivité de la banque combinée au manque de sérieux et d'assiduité, entraîne un manque de confiance dans l'utilisation du paiement électronique. C'est ce qui pourra expliquer la résistance au changement. Cette dernière peut également être provoqué par peur de traçabilité.

La culture arabe du marchandage qui privilégie l'interaction humaine et l'échange n'est donc pas le seul obstacle à l'adoption du paiement électronique.

Les coupures d'électricité et les interruptions de connectivité entravent le bon déroulement des activités digitales, remettant en question leur viabilité.

Les très petites entreprises, rencontrent souvent des obstacles d'ordre financier. Ces obstacles tel que, l'obligation d'ouverture de compte devise, les fluctuations du marché de la devise notamment avec le taux officieux et les frais élevés des outils digitaux ne permettent pas dans certains cas une évolution convenable de l'activité. De plus, elles souffrent d'un manque d'engagement en matière de formation.

L'absence de réactivité des entreprises proposant des solutions digitales locales pour le renouvellement des abonnements démontre une négligence de la part des responsables. Cette négligence incite les clients à se tourner vers le concurrent, ce qui peut entraîner une perte de part de marché pour l'entreprise. Dans certains cas, le client peut même abandonner complètement la solution digitale et revenir à ces méthodes de travail ancestrales. Il se pourrait que cette négligence soit intentionnelle de la part des entreprises, étant donné leur faible nombre et la demande supérieur à l'offre.

Les restrictions d'importation en générale sont des obstacles réglementaires non négligeables.

Les commerçants exerçant dans le E-Souk pourront mettre fin à leur activité commerciale en raison de l'instabilité réglementaire.

En ce qui concerne l'importation des solutions de sécurité, les processus d'importation longs et les nombreuses autorisations requises par la banque d'Algérie, les douanes et les autres organismes compliquent la mise en place des systèmes sécurisés. De plus la réglementation stricte sur la création des data centres exacerbe la situation. Ces obstacles favorisent les cybers attaques lors des paiements électroniques, augmentant ainsi le manque de confiance et le sentiment d'insécurité chez les clients.

Le manque de centre de formations spécialisées dans le digital conduit à une insuffisance de compétences, ce qui entraîne inévitablement une rareté des solutions digitales locales. Cependant, si tous les éléments étaient présents, il serait surprenant que le consommateur algérien ne consomme pas un produit digital local.

### **Apports managériaux**

Nos résultats peuvent servir de guide aux entreprises et aux managers pour mieux comprendre les défis auxquels leurs organisations peuvent être confrontées durant le processus de digitalisation. Lors du recrutement, il serait avantageux d'orienter les critères vers des profils capables de faciliter cette transition digitale. De plus, il est essentiel de mettre en place une stratégie de formation continue qui atténue la résistance au changement. L'implication des dirigeants et l'élaboration d'une stratégie claire de digitalisation favorisent l'établissement d'une culture transformationnelle au sein de l'entreprise.

Avant d'investir dans les solutions digitales, il est crucial de développer une culture transformationnelle et de s'assurer que les compétences nécessaires sont présentes, afin de garantir un retour sur investissement.

### **Limites**

Les limites de la recherche sont liées aux contraintes du terrain. Une étude quantitative aurait permis de confirmer les résultats à une plus grande échelle. Nous aurions également souhaité obtenir des réponses sur les obstacles réglementaires, notamment la restriction du développement d'applications iOS en Algérie.

### **Perspectives**

Malgré les limites de cette étude, les recherches futures pourront mener une étude quantitative pour étayer les résultats obtenus. Une étude complémentaire pourrait porter sur le développement de stratégies solides pour surmonter ces obstacles et faciliter le processus de digitalisation. Une autre étude pourrait se concentrer sur l'anticipation des problèmes potentiels et sur l'adaptation des politiques de programmes de soutien afin de promouvoir une digitalisation et une transformation digitale plus efficace et efficiente.

De plus, des études ultérieures pourraient se pencher sur :la réglementation qui entrave la mise en place des applications iOS en Algérie.

## Bibliographie

- Abeighach. (2023). Les enjeux de validation et de sécurité des documents numériques: zoom sur la signature électronique au maroc. *Revue Droit et Société*, 20–30.
- Ahmadian, S. (2021). 1400 Arman Process Review of e-commerce service delivery models NUMBER OF FIGURES 0 NUMBER OF REFERENCES Specialized Scientific Quarterly Journal of Arman Process (APJ). In *J* (Vol. 2, Issue 3).
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Méthodes de recherche en management* (Dunod, Ed.; 4e ed.).
- Alshammari, K. H., & Alshammari, A. F. (2023). Managing digital transformation in a global environment: The role of national culture. *Revista Amazonia Investiga*, 12(68), 112–125. <https://doi.org/10.34069/ai/2023.68.08.11>
- Amnache-chikh, S. (2022). *LE E-COMMERCE EN ALGERIE : ENJEUX, CONTRAINTES ET NECESSAIRES REVISION ET RENFORCEMENT DU CADRE JURIDIQUE ; E-Commerce in Algeria: Challenges, constraints and necessary revision and strengthening of the legal framework.*
- APS. (2021). Vitesse d'internet en Algérie : hausse "significative" en 2021. *Algérie Presse Service*.
- Aubry, M., & Sanoussy, S. M. (2021). *La transformation digitale en entreprise* (Ellipse).
- Belcaid, A., Berrada, M., Debashish, M., Dhedhi, M., & Saurabh, S. (2020, October 5). *KEARNEY*. <https://www.kearney.com/industry/telecommunications/article/-/insights/gcc-e-commerce-unleashed-a-path-to-retail-revival-or-a-fleeting-mirage>
- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). *Crosscanal et omnicanal* (2eme ed.). Dunod.
- Benai, M., Guettafi, S., & Larab, S. (2021). L'impact De La Pandémie Du Covid-19 Sur Le E-Commerce En Algérie. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*, 560. <https://doi.org/10.37644/1939-005-002-030>
- Berrahrah, S., & Berreziga, A. (2021). État des lieux de la digitalisation au niveau des PME algériennes : Cas des PME de la ZAC Taharracht-Akbou State of the digitalization at the level of Algerian SMEs: Case of SMEs of the ZAC Taharrachet-Akbou. In *Revue Abaad Iktissadia*.
- Boumbali, B., & Djaballah, N. (2022). Effets du développement des TIC et de la crise sanitaire de la covid 19 sur le développement du e-paiement et du e-commerce (cas de l'Algérie entre 2016-2020). *Entreprise Review*, 12(2023), 163–177.
- Chaffey, D. ;, & PR Smith. (2023). *Digital Marketing Excellence*. Routledge.
- Constantinescu, L.-M., & Sarcea Manea, O.-A. (2023). RISK MANAGEMENT AND CIBERSECURITY - BINOMIAL INSEPARABLE INTO THE DIGITALIZATION AREA. *Revue Européenne Du Droit Social*, 61(4), 53–65. <https://doi.org/10.53373/REDS.2023.61.4.0134>
- Dantee. (2008). *Gérer un projet c'est facile* (Edition Maxima).
- Diouani, H., Graa, A., & Chahidi, M. (2018). Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes: Cas du MARKITOR et FCSCA Vers la transformation digitale de la fonction marketing dans les PME algériennes: Cas du MARKITOR et FCSCA Towards the digital transformation of the marketing function in Algerian SMEs: the case of MARKITOR and FCSCA. In *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*. <https://www.researchgate.net/publication/347079056>

- El Archi, Y., & Benbba, B. (2021). Adoption et utilisation des outils digitaux dans les organisations touristiques : Cas de la destination Agadir. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 2(2021), 112–125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730566>
- Elgohary, E., & Abdelazyz, R. O. (2022). The Impact of COVID-19 on Information Technology industry: A Comparison Study between the Top Digital Countries in Middle East and Egypt. *International Journal of Computing and Digital Systems*, 13(1), 495–505. <https://doi.org/10.12785/IJCDS/130141>
- Farid, L. (2022). Indice mondial de cybersécurité : quel classement pour l'Algérie ? *Algérie* 360.
- Feghali, E. (1997). Arab cultural communication patterns. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(3), 345–378.
- Gahlam, N. (2019). *L'entrepreneuriat durable: essai de modélisation d'un processus innovant*.
- Galinari, R. (2015). Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. *Varejo*.
- Gaycken, S. (2018). So far, so Bad- the complexity-fear dilemma in cybersecurity and its lesson digitalisation at large. In *Digital Marketplaces Unleashed* (Springer, pp. 29–29).
- Janevski, Z., Berkan, I., & Boshkoska Klisaroski, M. (2023). *IMPORTANCE OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR BUSINESS GROWTH: LOOKING OVER TODAY'S WORLD BUSINESS TRENDS*.
- Kant, A. (2023a). A revolutionary journey: Business development through digitalization. In *Theoretical and Applied Economics: Vol. XXX* (Issue 3).
- Kant, A. (2023b). A revolutionary journey: Business development through digitalization. *Theoretical and Applied Economics*.
- Ladjouzi, S., Bouazria, S., & Ouachemi, M. (2023). *Revue recherche économique contemporaine La digitalisation d'un processus de reporting projet au sein de Sonatrach : conception et modélisation d'une application Digitalization of a project reporting process within Sonatrach: design and modeling of an application*. 06, 505–524.
- Linnhoff-popien, C., Schneider, R., & Zaddach, M. (2018). The cloud way to digital transformation and new business models. In *Digital Market Places Unleashed* (pp. 691–698). Springer.
- Nasri, rym. (2024, March 4). CONNECTIVITÉ MOBILE, RÉSEAUX SOCIAUX Internet : forte progression en Algérie. *Le Soir d'Algérie*.
- Nouar, F. (2021). *Usage et usagers du numérique en Algérie Use and users of digital technology in Algeria*.
- Omrane, A. (2015). *Initiation à la méthodologie de la recherche en science de gestion*.
- Omrani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabic, M., & Kraus, S. (2022). Drivers of Digital Transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71(2024), 5030–5040. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3215727>
- Pascotto, M. (2023). *Gestion du temps*. Ellipses.
- Popescu, M. L., Gombos, S. P., Burlacu, S., & Mair, A. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on digital globalization. *Globalization and Its Socio-Economic Consequences*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/2021129060008>

- Reinitz, B. (2020). *Consider the Three Ds When Talking about Digital Transformation*. EDUCAUSE Review.
- Tabti, T., & Souki, H. (2023). Réinventer la relation client : quels outils digitaux employés dans le secteur du e-commerce en Algérie ? Reinventing the customer relationship : what digital tools are used in the e-commerce sector in Algeria ? *Algerian Scientific Journal Platform*, 17(2023), 212–229.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417>
- Tabyaoui, H., & Nabil Bouayad, A. (2023). Agilité organisationnelle et facteurs de transformation digitale : Cas du E-commerce au Maroc Organizational Agility and Digital Transformation Factors: Case of E-commerce in Morocco. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2023), 361–372. [www.revuefreg.fr](http://www.revuefreg.fr)
- Tahar, C. ; & Ragainne, A. (2019). *Controle de gestion*. Gualino.
- Tamssaout, Z., & Hadjadj, Z. (2023). *La Digitalisation Des PME Pour Booster L'économie Nationale, Cas De La Sarl PALAIS BLANC* *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز رقمته بلون بالي شركة حالة، الوطني.*
- Tegaoua, R. / C. B. (2021). *les startups en Algérie, un axe stratégique à l'ère de l'orientation vers l'économie digitale: étude analytique et exploratoire*.
- Tekfi, S. (2023). l'entrepreneuriat-digital-au-service-du-développement-de-l'artisanat-algérien-(cas-de-la-plateforme-etni z). *La. Revue Des Sciences Économiques et Commerciales d'Al-Qirtas*, 3(2024), 80–90.
- Thiéart et coll. (2003), p. 45. *Méthode de recherche en management* (Dunod).
- Tolba, A., Karadeniz, E., Boutaleb, F., Bouhaddioui, C., Menipaz, E., Pereira, F., Bueno, Y., Alsaeed, M., & Schøtt, T. (2022). Exports during the pandemic: enhanced by digitalization. *Small Enterprise Research*, 29(3), 308–327.  
<https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2141846>
- Traore, S., Sidibe, A. B., & KAKA, Z. Y. (2023). Digitalisation et performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) du District de Bamako. Digitalization and commercial performance of small and medium enterprises (SME) of the Bamako District. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2023), 144–163.  
[www.revuefreg.fr](http://www.revuefreg.fr)
- Vaz, N. (2021). *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage From Now to Next* (1st Edition). Wiley.
- VEILLEUX, S., HASKELL, N., & BÉLIVEAU, D. (2023). Nouvelles entreprises internationales technologiques : étude comparative sur les pratiques de communication marketing à l'entrée et à la post-entrée. *La Revue Intermedialites*, 8–33.
- Xu, L., & Youcheng, W. (2010). Evaluating the effectiveness of destination marketing organisations' websites: evidence from China. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 536–549.
- Yacoub, Z. (2021). Revue Académique de la Recherche Juridique RARJ 664 De la protection des données personnelles à la lumière de la loi n° 18-07 : une nouvelle responsabilisation pour les entreprises Résumé. *RARJ*, 12, 664–689.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/72>
- Zahy, R., & Nsouli, N. Z. (2022). Luxury fashion start-up brands' digital strategies with female Gen Y in the Middle East. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(2), 247–265. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2020-0222>
- Zayani, M. (2018). *Digital Middle East: State and Society in the Information Age* (M. Zayani, Ed.; Zayani). Oxford University Press, USA.

Zerrouki, Y. (2021). L'Algérie accorde une grande importance à la digitalisation pour booster l'économie. *Algérie Presse Service*.

## ANNEXE A: FREINS CULTURELS

### Dans votre entreprise comment la culture algérienne peut-elle rendre difficile la transition vers la digitalisation ?

Oui. Ah, un sujet très passionnant ! vous avez touché un point sensible c'est ce que je cherchais ! (en rigolant).

Donc, premièrement, le manque de confiance envers les Algériens. L'Algérien, il peut faire confiance à l'étranger, mais il ne te fait pas confiance. Juste parce que tu es Algérienne.

Le manque de confiance dans les compétences algériennes, le manque de confiance dans les entreprises algériennes, et le manque de confiance dans les ressources matérielles des entreprises algériennes. Alors, je m'explique. Même si on dit que t'as étudié à l'EHEC Alger, mais si tu lui dis que t'as étudié à HEC Paris même enseignants algériens, même programme peut être moins alléger, même définition, même tout, il va te dire que non, il préfère celui de HEC Paris. Parce que pour lui, pour lui, c'est Paris, c'est l'autre, eux ils nous dépassent, هم المجتمع المتقدم. Donc, il y a ça. Deuxièmement, c'est le manque de confiance dans tout ce qui est Made in Bladi parce qu'on a toujours la mentalité on n'a pas de production en Algérie, on importe tout et tout ce qui est importé est bien (ton sarcastique)

Or, que maintenant ça a changé, ça fait quand même 60 ans qu'on a pris notre indépendance, normalement, les entreprises qui ont pris de petits ateliers ont des grandes usines maintenant. Et on le voit, on le voit. Donc, il te dit que non, je préfère toujours consommer, les produits importés.

Donc, maintenant, avec la restriction de l'importation, ça va. Les gens commencent à consommer un peu algérien, mais du côté B to C on n'est pas arriver vraiment au B to B ... enfin il n'y en a pas beaucoup.

Troisièmement, il manque la non-confiance dans tout ce qui est ressources matérielles, comme les data centre. Il te dit que non, je ne fais pas confiance aux data centres ou aux hébergeurs algériens. Et s'ils prennent feu ? Ou qu'ils n'ont pas les mêmes normes qu'à l'étranger. Or, pour faire un data center en Algérie, il faut vraiment avoir les ressources financières, les ressources matérielles, et il faut être certifié.

Il n'y a pas de data center ici en Algérie qui n'est pas réglementé, ou bien qui n'est pas soumis aux normes. C'est l'un des domaines où il y a une réglementation très lourde sur les entreprises.

D'ailleurs, c'est pour ça qu'il n'y en a pas beaucoup. Ce n'est pas un domaine facile à accéder. Donc, on le voit, vu que nous travaillons avec eux, ils sont aussi sécurisés qu'à l'extérieur. Oui, on n'est toujours pas arrivé au stade d'Amazon, mais quand même, on y est, on a des data center bien, et du côté sécurité ou confidentialité de données, normalement, c'est leur cœur-métier. Ils ne vont pas risquer de la notoriété d'une entreprise qui a plus de 60 ou 50 ans dans le marché pour revendre une data d'un algérien. Donc, c'est ça, notamment dans le SAS, généralement, et tout ce qui est digital.

Et je l'ai vu pendant ces trois ans, je discute avec des entrepreneurs, d'ailleurs je l'ai écrit dans LinkedIn récemment, j'ai discuté avec beaucoup d'entrepreneurs. Ils me disent : Ah, très bien, vous avez la meilleure solution, mais c'est héberger où ? Je réponds : en Algérie. « D'accord, vous n'avez pas d'accès à nos données ? » (elle répète les propos des entrepreneurs avec une voix sarcastique) « Ah, je ne sais pas. Je ne sais pas. Je ne sais pas. Je ne peux pas mettre la paye de mes employés dans ce logiciel »... mais par contre il n'a pas de problème de la mettre dans le drive pour l'envoyer à son comptable, ou bien il l'envoie par mail @Gmail, ce n'est même pas un mail professionnel, il l'envoie à son comptable et il ne sait même pas si le e-mail est accédé uniquement par son comptable ou par d'autres, autre qu'un portail. Parce que là je te parle sur le dernier logiciel qu'on a créé le PC Compta c'est un portail de communication entre comptables entreprises. Ils me disent « mais pour quoi je communique avec lui dans un portail or que y a le e-mail » je lui dis mais qui te garantit que l'e-mail est sécurisé ? qui te garantit que l'email n'est pas ouvert H24 ?

Donc euh c'est les mêmes risques que tu que tu supposes avoir au niveau de la plateforme algérienne qui est dans les autres plateformes.

Ils te disent « mais non si vous avez Un Dashboard dans votre l'entreprise, vous allez avoir accès à nos données vous allez voir mes données » je lui dis OK ce n'est pas grave, toujours tu ne me fais pas confiance à moi. Supposons que c'est la réalité supposons est-ce que vous avez lu la politique de confidentialité de Facebook ? Amazon ? Google ? surtout Google, vous pensez que Google et leur l'IA, viennent de nulle part ? tout est issue de vos données ! ils ont accès à tous et à n'importe quel moment ! Donc, si tu fais confiance à ces Gafam, pourquoi tu ne donnes pas une chance aux entreprises algériennes ? En plus, ce qu'ils m'ont dit, ce n'est pas des informations qui ne sont pas affichées au public.

Donc, quand tu mets tes bilans dans le CNRC, tes comptes sociaux, et tu les mets à l'intérieur du CNRC. Et quand tu les mets à l'intérieur du CNRC, moi si je paie l'abonnement, j'ai accès à eux. Donc, j'ai accès à tes données financières.

Pourquoi cacher cela ?

**Conformément à la réglementation, c'est vrai qu'on est encore loin, même c'est la loi de 18-07. Les clients ne sont pas forcément peut-être au courant ?**

**F.L :** Au courant, non. Au courant, c'est tout le monde qui est au courant, parce que c'est une loi qui est affichée partout et il a eu beaucoup de discussions là-dessus.

Donc, je ne pense pas qu'il n'y en ait un seul, surtout qu'on le voit. Généralement, je ne parle pas de clients qui n'ont pas de solutions digitales ou qui n'ont pas de mécanisme digital. On parle des clients qui sont assez informés.

Et maintenant avec la création du ministère des Start-ups, ils diffusent beaucoup. Donc, on a vu qu'il y avait une diffusion d'informations, qu'il y avait une certaine vulgarisation des normes. Donc, tout ce qui est protection des données, il y a eu une campagne de sensibilisation énormes à cet égard.

Que ce soit sur la radio, sur la télé, que ce soit des événements, des formations. Les formateurs sont là d'ailleurs pour le vendre. Je ne pense pas qu'il y ait un formateur qui n'ait pas touché au moins une entreprise. Il n'y a pas une personne qui n'a pas entendu parler. Mais Est-ce qu'ils sont au courant de cette loi ? Oui !? mais est-ce qu'ils veulent l'appliquer ? D'ailleurs, même ce matin, ils m'ont demandé si j'étais conforme à la loi 18-07. Et moi je leur réponds : est-ce que vous- vous êtes conformes ? Parce que, quant à l'hébergement, oui c'est hébergé en Algérie.

Quant à la sécurité des données, c'est confidentiel, on ne risque pas avec vos données. Comme d'ailleurs sur le contrat, il y a un contrat entre nous deux, donc ça c'est une preuve. Je ne peux même pas le mentionner, je me décharge de la responsabilité.

Mais quand je suis responsable, tes données c'est de l'emprisonnement pour moi. Je risque d'être emprisonnée pour des données d'autres personnes. Et la troisième chose, je leur dis que c'est à vous de vous conformer à la loi en vous souscrivant à des SAS algériennes.

**Croyez-vous que la langue soit à nos jours un obstacle à la communication ?**

Elle peut l'être, oui, elle peut l'être.

Parce que c'est vrai qu'en B2B, la langue française prône, mais les gens deviennent de plus en plus anglo-saxons. Ils s'ouvrent beaucoup à la culture des États-Unis, même dans la région MENA on constate qu'il y a beaucoup de gens qui s'installent là-bas et du coup, c'est l'anglais qui règne beaucoup.

Aux niveaux des wilayas hors Alger on trouve plus l'arabisation ou l'anglophonie qui priment.

**Pensez-vous que la religion peut influencer les collaborateurs à adopter les nouvelles technologies ?**

**F.L :** La religion, la religion, la religion, la religion.

Peut-être dans le secteur de la banque, parce que je ne vois pas qu'il y ait une polémique sujette à la religion quand il s'agit de la digitalisation. Généralement, pour les algériens, le seul sujet qui se relie à la religion, c'est (le riba ) les intérêts ou la banque. Je suppose que c'est le seul secteur qui peut être touché par ce sujet.

Mais tout de même, les banques elles-mêmes pour adopter la transformation digitale au sein d'elles-mêmes, je ne vois pas où il est le mal parce que c'est déjà leur business model. Donc, je ne pense pas vraiment que la religion a un impact sur la transformation digitale

## **ANNEXE B: FREINS ORGANISATIONNELS**

**Quels sont les principaux freins que vous avez rencontré au niveau interne de l'entreprise ? ou bien Selon vous quels sont les principaux défis rencontrés lors la mise en place du processus de digitalisation ?**

Alors, on peut aborder ce sujet de plusieurs manières. Je vais plutôt orienter mes réponses, surtout dans le domaine dans lequel on exerce. Il faut savoir d'abord que nous sommes une société d'intégration de solutions informatiques et de sécurité.

C'est-à-dire que là, pour vous expliquer un petit peu, nous, on est un petit peu habitué à la digitalisation, à l'utilisation des outils de collaboration, tout ce qui est mailing, quoi, que c'est...disons que c'est la base d'une société. Mais je vais dire que les freins, ça dépend. Dans notre domaine, ça peut venir des éléments, c'est-à-dire les membres de l'équipe, les nouveaux, bien sûr.

Bon, ce n'est pas évident que quand vous ramenez un élément, qu'il sache utiliser les éléments différents, bien divers de cela. Mais ça peut être un petit peu délicat ou un petit peu chaud pour un début. Mais après quelques temps, ça se fait rapidement.

Pour les freins de digitalisation, les autres freins, je vais dire, écoutez, il y en a tellement, mais je préfère, on va en parler au courant de l'entretien, petit à petit, voilà.

**Quelles sont les difficultés rencontrées en termes de coordination entre les différents départements ou équipes lors de la mise en œuvre de votre activité (projets de digitalisation) ?**

**M.Z :** Bon, en ce qui nous concerne, on n'a pas vraiment beaucoup de services.

Donc, on va dire que les services, ils sont limités à deux ou trois. Par exemple, on n'a pas de service RH, etc. On a le service commercial, le service marketing et le service technique.

Principalement, nous, franchement, on n'a pas vraiment, pour le moment, de difficultés. Mais il arrive que, voilà, que par exemple, les demandes d'un service envers un autre, c'est-à-dire qu'elles sont soit mal formulées, soit mal comprises, mais concrètement, il n'y a pas vraiment de difficultés. D'accord.

Donc, quand vous dites qu'elles sont mal comprises, est-ce qu'il s'agit de problème de langue ? Croyez-vous que la langue soit un frein, un obstacle à la communication ? Non, pas

vraiment. Ce n'est pas un problème de langue, mais c'est un problème de demande, de formulation, je vais dire. De formulation de requêtes entre services.

Parce que quand un service commercial, ou bien à l'inverse, quand un service technique s'adresse à un service commercial, je vais dire que les requêtes sont mal comprises car c'est, comment dire, c'est dans le cadre du travail, encore une fois, c'est-à-dire dans le cadre de requêtes, c'est-à-dire qu'entre les services, ça ne va pas vraiment, c'est-à-dire que les profils d'un commercial et d'une technique, par exemple, ne sont pas les mêmes. D'accord. Mais ils finissent par avoir plus d'éclaircissement et ça va mieux, comment dire.

**A.B :** Donc c'est beaucoup plus dans les termes techniques ?

**M.Z :** Oui, c'est ça, c'est ça. Il n'y a pas eu, en question de stratégie, il n'y a pas eu de formation ! Il n'y a pas que ça, c'est-à-dire qu'il n'y a pas que ça. De temps en temps, c'est-à-dire que la corrélation n'est pas à 100%.

C'est les types de profils qui diffèrent, c'est-à-dire un profil commercial et un profil technique, par exemple, et un profil marketing et un profil commercial, ce n'est pas les mêmes. Donc c'est là où un petit peu, il y a une petite ambiguïté, mais qui finit par être résolue très rapidement.

## ANNEXE C : FREINS STRATEGIQUES

### Quels moyens avez-vous mis en place pour faciliter l'implémentation de la digitalisation dans votre entreprise ?

On met en place des sessions de formation pour apprendre à utiliser les nouveaux outils et bien sûr il faut expliquer pourquoi cet outil est plus performant que l'autre et il faut aussi avoir les retours de nos collaborateurs qui utilisent d'autres outils donc aussi on récolte des informations auprès de nos collaborateurs parce que le but d'utiliser ce genre d'outils c'est de faciliter le travail essaye d'aller aussi beaucoup plus vite. Donc on a la variable de temps pour faire plus vite. Vous avez aussi la variable de gain de productivité, si c'est bien sûr plus facile donc c'est un des deux : soit gagner du temps soit de gagner en productivité. Du coup ils doivent être adopter par nos collaborateurs et il faut aussi que nos collaborateurs soient convaincus du passage d'un outil à un autre. Donc y'a une résistance de changement par contre il faut la travailler avec des petites formations et la communication. L'explication pour quoi on passe de cet outil à cet outil et expliquer bien sûr qu'est-ce que cet outil nous permet de faire. P.3.

Il faut savoir que par exemple pour notre cas c'était une page qu'on avait précédemment créé il y a trois ans je l'ai créé pour donc tout ce qui est prêt-à-porter j'ai lancé un petit commerce j'ai fait de l'achat revente du prêt-à-porter pour femmes et c'est là-bas où j'ai commencé vraiment à apprendre, à avoir des abonnés à booster etc. Et ensuite la page était en stand-by à 2000 abonnés à peu près elle était en stand-by je n'avais plus envie de faire de l'achat revente etc. c'était plus mon projet et puis je n'avais ni le temps ni l'énergie pour et c'est là où un jour j'ai dit à ma mère si tu veux vraiment lancer ton projet je peux basculer la page vers ce que tu veux on a essayé on a tenté il savait pas c'était une page qui avait 2000 abonnés au tout début je l'avais laissé et de fil en aiguille y avait même des personnes par exemple quand on rentre dans les conversations plus haut y a peut-être une discussion qui parle d'habits mais qui on finit par s'intéressé à notre petit projet tous ce qui est dates etc. donc c'est vrai que le consommateur algérien est très hybride. Donc nous on est passé de ça à ça, c'était notre petite stratégie au lieu d'ouvrir une nouvelle page etc. on a préféré basculer l'ancienne page vers la nouvelle par ce qu'on avait un minimum de base client par ci par là et franchement ça a donné du résultat bon avec beaucoup de booste etc. on a pu atteindre aujourd'hui les 5000 abonnés il me semble et encore on va continuer Inchallah. P1&2.



## ANNEXE D : FREINS TECHNOLOGIQUES

### Quels sont les défis techniques les plus courants auxquels vous êtes confrontés dans votre entreprise ?

Le premier défi, c'est le manque de ressources et de compétences internes. On doit améliorer nos compétences par rapport à la digitalisation. Le deuxième point, on doit améliorer la qualité du service pour avoir la confiance des clients.

Le troisième point, incompatibilité avec d'autres départements tels que CNAS et CASNOS. Et donc, comment on a les défis les plus.

Le quatrième point, la digitalisation qui nécessite... C'est un point très... Vraiment essentiel. La digitalisation qui nécessite l'emploi du courant électrique et de l'Internet d'une façon régulière se trouve parfois freinée à cause des coupures du courant électrique et des baisses du débit Internet assez fréquentes. Plusieurs fois, on se trouve face à des débits d'Internet très bas.

Par exemple, le jour de la clôture du Bordeaux, des fois, le Bordeaux ne passe pas. Donc, c'est le cas. On est freiné par le problème du débit d'Internet.

Donc, dans ce cas, le Bordeaux sera reporté. Des fois, pour le jour qui suit.

Des fois, pour la semaine d'après. Tu vois.

C'est un point qui est important. Le cas des coupures d'électricité. On a la vente au comptoir qui se fait par ordinateur.

Quand il n'y a pas de courant électrique, on doit passer au stylo et à la feuille pour écrire les prix des produits qu'on a vendus. Donc, dans ce cas, on se trouve bloqué par rapport à la coupure du courant électrique. C'est des trucs très fréquents.

Voilà. Donc, là, c'est le deuxième point.

Au niveau de l'officine, il y a des logiciels utilisés tels que Inabex( logiciel de gestion)et autres pour assurer la vente au comptoir, la saisie des factures de médicaments et inventaires et autres pratiques. Ce genre de logiciel nécessite un abonnement.

C'est un logiciel qui nécessite un abonnement. Alors en cas de retard de paiement ou oubli, la majorité du temps, c'est l'oubli on te coupe carrément le logiciel. On nous bloque le logiciel.

**A.B** : Et on ne vous envoie pas de message de rappel ?

**I.K** : Non. Aucun message de rappel ni rien malheureusement.

On se trouve toujours une journée sans logiciel, donc sans vente au comptoir, sans saisie de facture. Le travail est retardé par rapport à ce point. On doit les appeler.

Comme ça, ils nous débloquent le programme. Là, c'est un point. Le deuxième point que je voulais détailler, Inabex, ils ne sont pas, malheureusement, ils ne sont pas conventionnés avec tous les fournisseurs.

Par exemple, Somepharm, on a deux fournisseurs, Somepharm et Vécopharms. Vécopharms, ils sont conventionnés avec. Donc, quand tu ramènes la facture, facilement, tu as le code barre.

On est obligé de faire la saisie d'une façon traditionnelle, Là, c'est le deuxième point.

On peut, avec le code barre, passer la facture à la saisie directement mais on n'utilise pas parce qu'on ne sait pas comment faire. Par contre, Somepharm, ils ne sont pas conventionnés. Donc, on n'a pas cette option.

Donc, je continue par rapport au retard du paiement. Ou oublie. On se trouve avec un blocage à ce logiciel, ce qui rend la vente au comptoir, à l'ordinateur, impossible.

Donc, on revient à la feuille et au stylo en attente de résolution du problème. Là, c'est le troisième point. Après, on va parler par rapport au lecteur des cartes magnétiques.

Le jour où on a reçu le lecteur de la carte magnétique CIB, par la banque, on croyait que la vente au comptoir sera plus facile. Mais malheureusement, notre espoir était freiné par les problèmes du réseau. Réseau Internet.

Car, le lecteur carte magnétique fonctionne avec des puces. Soit Djezzy, soit Ooredoo, soit Mobilis. On a essayé toutes les puces.

Les trois puces. Djezzy, Mobilis, Ooredoo, rien ne fonctionne. Il faut avoir un réseau sur le lecteur qui dépasse les 70 %. Dans notre cas, c'était toujours 60, 50.

Donc, la vente n'était pas possible par rapport au réseau. Alors, donc... Mais malheureusement, notre espoir était freiné par les problèmes de réseau. Les problèmes au niveau du lecteur lui-même, qui étaient peut-être de mauvaise qualité.

Ce problème a duré presque deux ans pour à la fin être réglé après deux ans.

**AB : Et vous payez les charges ?**

**I.K :** Bien sûr, entre-temps, on payait les charges concernant le lecteur. Et aussi, on écrivait tout le temps des lettres de réclamation concernant ce défaut.

Malheureusement, on vient récupérer le lecteur. Il passe des mois à la banque. On nous le remet sans aucun intérêt.

Bon, nous, on est conventionnés avec la BNA, Banque Nationale Algérienne. Donc, on nous rendait le lecteur sans aucune résolution par rapport au réseau et aux problèmes au niveau de ce lecteur. Et malheureusement, ça a pris presque deux ans.

Le lecteur faisait le va-et-vient entre nous et la banque. Et à la fin, ça s'est réglé. Je ne sais pas si... Apparemment, ils ont changé le lecteur carrément.

Voilà. Donc, le problème était au niveau dans la qualité du lecteur CIB. Voilà.

### **Quelles sont les compétences ou ressources technologiques manquantes qui peuvent empêcher le succès des initiatives de digitalisation ?**

Maintenant, les compétences manquantes et ressources technologiques. La majorité des employés nécessitent des formations pour faire face à l'évolution technologique. C'est ce qui est sûr.

On doit avoir des formations. La présence, c'est mon idée, la présence d'un employé professionnel du numérique peut aider énormément. Par exemple, si on a un employé au même temps vendeur, en même temps, il maîtrise tout ce qui est informatique, outils... Voilà, informatique, Internet, ça serait bien.

Donc, maintenant c'est les freins réglementaires.

## ANNEXE E : FREINS REGLEMENTAIRES

*Comment les réglementations en vigueur peuvent-elles limiter l'adoption de nouvelles technologies ou la collecte de données.*

Oui, oui. C'est tout ce qui est la bureaucratie.

Tu vois, elle limite dans le sens où on peut retirer un extrait de naissance électronique, mais dans des cas où il faut déposer un dossier officiel sur certaines choses, on ne peut pas retirer un extrait de naissance, il faut se déplacer vers la mairie et retirer l'extrait de naissance avec le cachet comme ils disent « vivant » alors qu'on peut le retirer sous format électronique. Tu vois ? La réglementation, elle bloque le digital, pourquoi ne pas utiliser la plateforme à 100%. Tu vois ? Donc la bureaucratie, c'est l cette partie de la réglementation où il faut Pierre, Paul et Jacques. Il faut que ça s'arrête et il faut faire ça pour que ça se digitalise. Il ne faut pas qu'ils aient peur du digital, ils ont peur de tout ça. Tout ça, c'est un sacrifice, tu vois ? Ils ne maîtrisent pas la technologie, ils ne maîtrisent pas la cyber sécurité, ils ne maîtrisent pas tout ça.

Alors qu'est ce qu'ils font ? ils bloquent ça. Au lieu de recruter, au lieu d'investir sur des ingénieurs, au lieu de former des gens, au lieu d'ici 10 ans on aura une armée de développeurs, une armée de gens compétents, pour que le pays ne soit pas à l'écart. Là, au lieu de faire ça non..., ils coupent ... à la tête y a des gens qui sont là depuis 30-40 ans (l'intervenant évoque les individus d'une autre école, dont la génération semble ne rien comprendre à la digitalisation).

C'est pour ça qu'il faudrait changer les choses. Il faudrait qu'ils mettent des jeunes. Les jeunes sont ... Il y a des jeunes qui sont inexpérimentés. Mais ils ont l'envie de faire ça. Laissez-les faire, laissez-les faire. Permettez-leur de faire des erreurs, mais à un moment donné ils se redresseront, mais dans dix ans, on va aller loin. Voilà. Les mesures, je le fais très clairement.

*Quelles sont les mesures que les entreprises peuvent prendre pour se conformer aux réglementations tout en poursuivant leur processus de digitalisation ?*

L'entreprise n'a aucun pouvoir, ni mesure, contre la réglementation de l'État. Donc, l'entreprise doit se conformer aux législations et aux contraintes techniques et contraintes réglementaires et technologiques. Toutes ces contraintes qui sont en dehors de sa volonté Elle ne peut pas aller contre elles.

Tu vois ? L'entreprise dépend de l'environnement, de l'écosystème gouvernemental dont elle fait partie. Tu vois ? Elle peut... influencer que son écosystème interne, et le marché. Elle peut influencer le marché, éduquer ses clients, éduquer ses collaborateurs, se développer, mais ces contraintes, ce n'est pas à elle de... Ce n'est pas à elle de... Surtout réglementaire, je parle réglementaire. Ce n'est pas à elle de changer les choses. Elle ne peut pas contourner ça. D'accord.

Vous avez donc été longtemps un e-commerçant pendant une bonne période, et vous avez donc mis fin à cette activité-là. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à l'arrêt de cette activité-là ? Ou bien vos changements ?

Alors, la principale raison était la réglementation en vigueur à cette époque-là. C'était une réglementation basée sur la fermeture des frontières, l'arrêt des importations, ou à la limitation presque à 99% des importations, ce qui fait qu'on ne peut pas être compétitif sur la marchandise, sur la vente de produits, ce qui fait que le prix n'arrêtait pas d'augmenter.

Quand le prix augmente, les marges descendent, le pouvoir d'achat baisse. C'est-à-dire qu'on achète la marchandise plus chère que ce qu'elle vaut, donc on vend plus cher, donc les personnes en face ne peuvent pas acheter, ce qui fait que le business ne marche pas. Le business model n'est pas fiable.

Voilà. Tout simplement. Il y avait une bonne croissance au départ, donc on a commencé avec un petit budget, on avait une très bonne croissance, on pouvait acheter beaucoup de choses, etc.

À un moment donné, ils ont tout stoppé, ce qui fait qu'on ne pouvait plus trouver de bonnes marchandises à un bon prix. La principale raison, c'était ça.

La principale raison, c'était la réglementation qui était à cette époque.. On n'était plus compétitifs ... du tout.