

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 للمناجمنت
القلعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en

«E-gouvernement »

**La mise en conformité à la Loi n° 18-07 relative à la protection des données
personnelles :**

Analyse du processus d'implémentation au sein de Lafarge Algérie

Élaboré par :

Rami Saidouni

Encadré par :

Dr. Lilia Laoues

PROMOTION 2024 / 2025

ملخص

تبحث هذه الأطروحة في عملية تطبيق القانون رقم 07-18 بشأن حماية البيانات الشخصية من خلال دراسة حالة نوعية في لافارج الجزائر. يهدف البحث، الذي يعتمد على مقابلات (DPO) وتحليل وثائقي وملاحظات، إلى تحديد استراتيجيات وتحديات وعوامل نجاح هذا الامتثال. تكشف الدراسة عن عملية منظمة (تشخيص، جرد البيانات، سياسات داخلية) قادت الإدارة القانونية والإدارة العامة. شملت العقبات الرئيسية ضرورة التثقيف الداخلي، إنشاء أطر مرجعية جديدة، والتعامل مع الغموض المرتبط بهيئة تنظيمية (ANPDP) حديثة النشأة. تغلبت لافارج الجزائر على هذه التحديات بفضل خبرتها ومعايير مجموعتها الدولية ونهجها العملي مع السلطة.

تخلص الدراسة إلى أن الامتثال هو عملية معقدة ومستمرة تتطلب التزاماً استراتيجياً وتعاوناً ومرونة. وتقدم نتائجها رؤى مهمة للشركات الأخرى وتؤكد على الحاجة إلى توجيه تنظيمي واضح.

الكلمات المفتاحية: حماية البيانات الشخصية، القانون 07-18، الجزائر، الامتثال، التطبيق، دراسة حالة، حوكمة البيانات.

RÉSUMÉ

Ce mémoire examine le processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 sur la protection des données personnelles à travers une étude de cas qualitative au sein de Lafarge Algérie. La recherche, basée sur des entretiens (DPO), l'analyse documentaire et des observations, vise à identifier les stratégies, défis et facteurs de succès de cette mise en conformité.

L'étude révèle un processus structuré (diagnostic, cartographie, politiques internes) piloté par la direction juridique et générale. Les principaux obstacles rencontrés incluent la nécessaire acculturation interne, la création de référentiels et les ambiguïtés liées à une autorité de régulation (ANPDP) en construction. Lafarge Algérie a surmonté ces défis grâce à son expertise, aux standards de son groupe et à une approche pragmatique avec l'autorité.

L'étude conclut que la mise en conformité est un processus complexe et continu, exigeant engagement stratégique, collaboration et agilité. Ses enseignements sont utiles pour d'autres entreprises et soulignent l'importance d'un accompagnement réglementaire clair.

Mots-Clés : Protection des données personnelles, Loi 18-07, Algérie, Mise en conformité, Implémentation, Étude de cas, Gouvernance des données.

ABSTRACT

This thesis examines the implementation of Law No. 18-07 on personal data protection through a qualitative case study at Lafarge Algeria. Based on interviews (DPO), documentary analysis, and observation, the research identifies the strategies, challenges, and success factors of this compliance process.

The study reveals a structured process (diagnosis, data mapping, internal policies) led by the legal and general management. Main obstacles included the need for internal acculturation, the creation of new frameworks, and ambiguities related to a newly established regulatory authority (ANPDP). Lafarge Algeria overcame these challenges through its expertise, its international group's standards, and a pragmatic approach with the authority.

The study concludes that compliance is a complex and ongoing process requiring strategic commitment, collaboration, and agility. Its findings offer valuable insights for other companies and underscore the need for clear regulatory guidance.

Keywords: Personal data protection, Law 18-07, Algeria, Compliance, Implementation, Case study, Data governance.

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, source de sagesse et de force, pour m'avoir guidé et soutenu tout au long de ce parcours académique.

Je remercie très sincèrement ma mère, **Radhia Bouzid**, mon père, **Ahmed Faouzi**, ainsi que mes frères et sœurs, **Lina, Kossai et Oudai**, pour leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements constants. Leur présence à mes côtés a été essentielle, et ce travail leur est dédié.

Mes remerciements vont également à Madame **Laoues Lilia**, mon encadrante de mémoire, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils précieux et sa disponibilité tout au long de ce travail. Son expertise et sa bienveillance ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire.

Je souhaite également remercier Monsieur **Djamel Mahfouf**, Délégué à la Protection des Données chez **Lafarge Algérie**, pour m'avoir accueilli en tant que stagiaire, pour le temps qu'il m'a consacré, et pour les informations pertinentes et enrichissantes qu'il a partagées.

Enfin, Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à celles et ceux qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours, souvent avec discrétion, toujours avec bienveillance. Leur présence, leur écoute attentive et leur soutien constant ont été pour moi une source précieuse de motivation et de sérénité. À ces personnes qui ont cru en moi, m'ont encouragé sans relâche et ont partagé, à leur manière, cette aventure intellectuelle et humaine, je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères

Rami SAIDOUNI

Table des matières

RÉSUMÉ.....	II
ABSTRACT	IV
REMERCIEMENT.....	V
Table des matières	VI
LISTE DES TABLEAUX	XIV
LISTE DES FIGURES	XV
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XVI
Introduction Général.....	2
1.1 La Conformité Organisationnelle ("Compliance") : Fondements Conceptuels et Approches Managériales :	12
1.1.1. Définitions et évolution du concept de conformité : d'une obligation légale à un impératif stratégique.....	13
1.1.2. Portée de la conformité organisationnelle : lien intrinsèque avec la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques (GRC), et l'éthique des affaires :	14
1.1.3. Les approches managériales de la conformité :.....	15
1.2. Le Processus d'Implémentation de la Conformité : Modèles Théoriques et Dynamiques Organisationnelles :	16
1.2.1. Définition et complexité de l'implémentation de la conformité en tant que processus organisationnel :	16
1.2.2. Modèles théoriques d'implémentation :	17
1.2.3. Dynamiques organisationnelles clés : l'interaction structure-culture-agence	

dans le déploiement de la conformité :	18
1.2.4. Analyse des défis et facteurs de succès génériques des processus d'implémentation :	19
1.3. La Gestion du Changement Réglementaire ("Regulatory Change Management") Stratégies et Enjeux Organisationnels :	20
1.3.1. Nature et impact des changements réglementaires sur les organisations :	21
1.3.2. Stratégies organisationnelles d'adaptation au changement réglementaire approches proactives versus réactives :	22
1.3.3. La gestion des résistances au changement réglementaire :	22
1.3.4. Rôle de la veille réglementaire, de l'anticipation et de l'agilité organisationnelle :	23
1.4. La Gouvernance des Données ("Data Governance") : Fondement Essentiel de la Conformité en Protection des Données :	24
1.4.1. Définition, objectifs et principes fondamentaux de la gouvernance des données :	24
1.4.2. Cadres de référence (frameworks) et composantes clés d'un programme de gouvernance des données.	25
1.4.3. Rôles et responsabilités.	26
1.4.4. Le lien indissociable entre gouvernance des données, qualité des données, sécurité des données et conformité réglementaire spécifique à la protection des données personnelles.	26
1.5. Facteurs Organisationnels Influant sur l'Implémentation de la Conformité : Facilitateurs et Obstacles	27
1.5.1. Synthèse des facilitateurs clés identifiés dans la littérature.	28
1.5.2. Synthèse des obstacles majeurs identifiés dans la littérature.	29

1.5.3. Analyse de l'interaction dynamique entre ces facteurs.....	30
1.6. Le Concept de Responsabilisation Organisationnelle ("Organizational Accountability") : Levier d'une Conformité Durable	31
1.6.1. Définition managériale de la responsabilisation et sa distinction par rapport à la simple responsabilité.....	31
1.6.2. Les dimensions de la responsabilisation organisationnelle.	33
1.6.3. Mécanismes de mise en œuvre de la responsabilisation en matière de conformité.....	33
1.6.4. Impact de la responsabilisation sur la pérennisation de la culture de conformité, la prise de décision éthique et la performance globale.	34
Section 2 : Le Cadre Légal de la Protection des Données Personnelles Exigences et Benchmark :	38
2.1 Introduction : Le Contexte Légal de la Protection des Données en Algérie : ...	38
2.1. Concepts Fondamentaux de la Protection des Données Personnelles :	39
2.1.1. Donnée à Caractère Personnel (DCP) :	39
2.1.2. Personne Concernée (PC) :	40
2.1.3. Traitement des données à caractère personnel :	41
2.1.4. Responsable du Traitement (RT) :	42
2.1.5. Sous-Traitant (ST) :	43
2.1.6. Délégué à la Protection des Données (DPO) / Représentant.....	44
2.1.7. Données Sensibles	45
2.3.1. Contexte Historique, Objectifs et Champ d'Application :	46
2.3.2. Les Principes Fondamentaux du Traitement (Art. 9) :	48

2.3.3. Les Conditions de Licéité / Bases Juridiques (Art. 7) :.....	50
2.3.4. Les Formalités Préalables : Déclaration et Autorisation (Art. 12-20) :.....	52
2.3.5. Les Droits Reconnus aux Personnes Concernées (Art. 32-37) :	54
2.3.6. Les Obligations du Responsable de Traitement (Sécurité Art. 38, Contrat ST Art. 39) :	57
2.3.7. Les Transferts de Données Hors d'Algérie (Art. 44-45)	59
2.3.8. L'Autorité Nationale de Protection des Données (ANPDP) : Rôle et Pouvoirs	61
2.3.9. Le Régime des Sanctions (Administratives et Pénales) :	63
2.4. Synthèse Comparative : Convergences et Spécificités (Loi 18-07 vs RGPD). 66	
Chapitre 2 : Cadre Organisationnelle et méthodologique	76
Section 1 : Fondements Épistémologiques et Approche Générale de la Recherche :	77
1.1. Le Positionnement Épistémologique : Comprendre plutôt que Mesurer :	77
1.2. La Justification de l'Approche Qualitative :	78
1.3. Une Logique Abductive : Naviguer entre Terrain et Théorie :	79
1.4. L'Absence d'Hypothèses <i>a Priori</i> : Privilégier l'Exploration :	80
Section 2 : La Stratégie de l'Étude de Cas Unique :	80
2.1. Pertinence de l'Étude de Cas pour Analyser le Processus d'Implémentation :. 81	
2.2. Justification du Choix d'un Cas Unique	81
2.3. Délimitation du Cas Étudié :	82
Section 3 : Contexte Spécifique de l'Étude : Le Projet de Conformité Loi 18-07 chez Lafarge Algérie :	83

3.1. Présentation Succincte de Lafarge Algérie	83
3.2. Le Projet de Mise en Conformité à la Loi 18-07.....	83
3.3. Le Positionnement du Chercheur	84
Section 4 : Méthodes de Collecte des Données	85
4.1 La Triangulation comme Principe Méthodologique	85
4.2 L'Observation Participante	85
4.3 Les Entretiens Semi-Directifs	86
4.4 L'Analyse Documentaire :	87
Section 5 : Méthode d'Analyse des Données Collectées	87
5.1 Le Choix de l'Analyse Thématique	88
5.2 La Démarche d'Analyse Thématique (inspirée de Braun & Clarke, 2006).....	88
Section 6 : Rigueur Scientifique, Éthique et Limites de la Recherche.....	90
6.1 Recherche de la Qualité et de la Rigueur Scientifique.....	90
6.2 Considérations Éthiques	92
6.3 Limites de la Recherche :	92
Conclusion du chapitre	93
Chapitre 3 : Résultats et discussion.....	95
Introduction du Chapitre.....	96
Section 1 : Présentation des Résultats – Le Processus d'Implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie :	97
1.1. Contexte Organisationnel et Prise de Conscience Initiale :	97
1.2. Stratégie et Organisation de l'Implémentation	98

1.3. Déroulement Concret du Processus d'Implémentation : Étapes et Actions Clés :	99
.....	99
1.3.1. Phase de Diagnostic et de Recensement des Traitements :	99
1.3.2. Établissement du Cadre Normatif Interne :	100
1.3.3. Communication et Diffusion des Nouveaux Cadres	100
1.3.4. Adaptations Techniques et Contractuelles (Systèmes d'Information et Sous-Traitants).....	101
1.3.5. Gestion des Formalités Préalables auprès de l'ANPDP	101
1.3.6. Mise en Place de la Gestion des Droits des Personnes Concernées	101
1.3.7. Actions de Sensibilisation et de Formation des Employés :	102
1.4.1. Le Défi de la Sensibilisation et de l'Adhésion Interne :	103
1.4.2. Le Manque de Documentation et de Référentiels Préexistants :.....	103
1.4.3. Les Difficultés d'Interprétation de la Loi et les Interactions avec l'Autorité de Contrôle :	103
1.5. Facteurs Facilitateurs et Stratégies d'Adaptation Mises en Œuvre :	105
1.5.1. L'Engagement de la Direction et le Rôle Moteur du Département Juridique :	105
1.5.2. La Coopération Interne et l'Implication des Relais :	105
1.5.3. L'Inspiration par des Standards Externes et des Pratiques de Secteurs Avancés :	106
1.5.4. Une Approche Pragmatic et Pédagogique avec l'ANPDP :	106
1.5.5. Une Stratégie d'Implémentation Progressive et Priorisée :	107
1.6. Bilan Intermédiaire du Processus de Mise en Conformité (selon le DPO) :..	107

1.6.1. Perception du Niveau de Conformité Atteint :	107
1.6.2. Chantiers Prioritaires Restants	108
1.6.3. Bénéfices Perçus et Attendus de la Démarche :	108
Introduction de la Section 2 :	108
2.1.1. La Nature de la Conformité Pratiquée chez Lafarge : Entre Approche par les Règles et Émergence d'une Culture ?	108
2.1.2. Les Dynamiques d'Implémentation chez Lafarge : Adéquation aux Modèles Théoriques ?	111
2.1.3. La Gestion du Changement Réglementaire en Action : Stratégies et Adaptations chez Lafarge	113
2.1.4. La Gouvernance des Données chez Lafarge : Prérequis Atteint ou Chantier en Cours ?	114
2.1.5. Analyse des Facteurs Organisationnels chez Lafarge : Facilitateurs et Obstacles au Prisme de la Théorie (Version Reformulée).....	116
2.1.6. La Responsabilisation (Accountability) chez Lafarge : Manifestations et Limites	118
2.2. Évaluation de la Mise en Œuvre au Regard des Exigences de la Loi 18-07 (et du Benchmark RGPD et Attentes ANPDP).....	120
2.2.1. Adéquation aux Principes Fondamentaux de la Loi 18-07 (Art. 9)	120
2.2.2. Mise en Œuvre et Effectivité des Droits des Personnes Concernées (Art. 32-37).....	121
2.2.3. Respect des Obligations Clés du Responsable de Traitement.....	121
2.2.4. Positionnement de Lafarge face aux Spécificités du Cadre Algérien et Influence du Groupe	122
2.3. Analyse Approfondie des Défis Spécifiques et des Stratégies d'Adaptation de	

Lafarge	122
2.3.1. Le Défi de l'Acculturation à la Protection des Données et la Gestion du Changement Interne	122
2.3.2. La Construction d'un Référentiel Normatif Interne dans un Contexte de Nouveauté	123
2.3.3. La Navigation dans un Environnement Réglementaire en Stabilisation : Les Interactions avec l'ANPDP	123
2.4. Enseignements Tirés de l'Étude de Cas, Implications et Recommandations .	124
2.4.1. Principaux Apprentissages et Leçons Majeures du Cas Lafarge Algérie....	125
2.4.2. Implications Managériales pour Lafarge Algérie et Autres Entreprises Algériennes	126
2.4.3. Recommandations Opérationnelles et Stratégiques (issues de l'analyse) ...	127
2.4.4. Limites de l'Étude et Pistes pour la Recherche Future	127
Bibliography	134
LES ANNEXES	139
ANNEXE 1 : Guide d'entretien	140

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison entre la loi 18-07 et RGPD 71

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les Acteurs Clés et Leurs Relations Fondamentales dans le Cadre de la Loi 18-07 66

Figure 2 : Les Grandes Phases du Processus d'Implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie 102

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AIPD : Analyse d'Impact relative à la Protection des Données

AMS Audit

ANPDP : Autorité Nationale de Protection des Données à caractère Personnel (Algérie)

BCR / REC : Binding Corporate Rules / Règles d'Entreprise Contraignantes

BPCM : Business Process Compliance Management (Gestion de la Conformité des Processus Métier)

CCPA : California Consumer Privacy Act

CCT : Clauses Contractuelles Types

CMS : Compliance Management System (Système de Management de la Conformité)

DGP : Donnée à Caractère Personnel

DPIA : Data Protection Impact Assessment (Équivalent anglais de l'AIPD)

DPO : Data Protection Officer (Délégué à la Protection des Données)

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

GRC : Gouvernance, Risque et Conformité

Holcim : Nom du groupe auquel appartient Lafarge Algérie

IT : Information Technology (Technologies de l'Information)

MCS : Minimum Control Standards (Standards de Contrôle Minimum - Groupe Holcim)

O2C : Order to Cash (Processus de la commande à l'encaissement)

PC : Personne Concernée

RCM : Regulatory Change Management (Gestion du Changement Réglementaire)

RepH : Représentant Habilité (Terme utilisé pour Dans la lois 18-07)

RGPD / GDPR : Règlement Général sur la Protection des Données / General Data Protection Regulation

RH : Ressources Humaines

RT : Responsable du Traitement

SI : Système d'Information

SOX : Sarbanes-Oxley Act

ST : Sous-Traitant

Introduction Générale

Dans un monde contemporain profondément marqué par l'omniprésence des technologies numériques et l'intensification exponentielle des échanges d'informations, les données à caractère personnel se sont imposées comme un enjeu central, à la fois levier de croissance et d'innovation pour les organisations, et source de préoccupations croissantes quant au respect de la vie privée et des libertés fondamentales. Cette dualité a progressivement conduit à une prise de conscience globale, incitant les États et les instances internationales à développer des cadres réglementaires visant à encadrer la collecte, le traitement et la circulation de ces informations sensibles.

Ce mouvement de régulation s'est manifesté de manière particulièrement structurante en Europe avec l'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en 2018, lequel a redéfini en profondeur les obligations des acteurs traitant des données de citoyens européens. L'Algérie, consciente de ces dynamiques globales et de la nécessité de protéger ses propres citoyens, s'est également engagée dans cette voie par l'adoption, le 10 juin 2018, de la Loi n° 18-07 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel. Ce texte législatif majeur a marqué une étape significative, introduisant pour la première fois en Algérie un cadre juridique complet et spécifique dédié à cette question cruciale.

L'avènement de cette nouvelle loi a cependant placé les entreprises opérant sur le territoire national face à un défi de taille : celui de traduire un ensemble de prescriptions légales, parfois complexes et sujettes à interprétation en l'absence de décrets d'application exhaustifs ou de lignes directrices stabilisées, en pratiques organisationnelles concrètes et effectives. Pour des structures d'envergure, telles que Lafarge Algérie, acteur majeur du secteur industriel et filiale d'un groupe international, cette mise en conformité ne se résumait pas à une simple mise à jour documentaire. Elle impliquait potentiellement une révision de processus internes, une adaptation des systèmes d'information, et une évolution culturelle quant à la gestion des données. La relative nouveauté de ce cadre légal algérien, et l'installation progressive de son autorité de régulation, l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles (ANPDP), rendait d'autant plus pertinente l'étude des premières expériences d'implémentation. Il existait, et existe encore, un besoin tangible de comprendre comment, sur le terrain, les entreprises appréhendent ces nouvelles exigences et structurent leur démarche pour y répondre, notamment les défis rencontrés et les stratégies d'adaptation

déployées.

L'intérêt de la présente recherche se justifie ainsi à plusieurs niveaux. Sur le plan académique, elle entend contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques d'implémentation de réglementations nouvelles dans le domaine de la protection des données, un champ encore relativement peu exploré en profondeur dans le contexte managérial et juridique algérien. Elle vise également à confronter les cadres théoriques existants en matière de conformité organisationnelle et de gestion du changement aux réalités spécifiques d'un terrain d'étude. Sur un plan plus pratique et managérial, les enseignements tirés de l'expérience de Lafarge Algérie se veulent utiles, non seulement pour l'entreprise elle-même en lui offrant un regard réflexif sur son propre processus, mais aussi, potentiellement, pour d'autres organisations algériennes, qu'elles soient de taille similaire ou plus modestes, qui sont ou seront confrontées à des défis analogues.

C'est précisément dans ce contexte d'appropriation d'un nouveau cadre normatif par les acteurs économiques que s'inscrit la présente recherche. L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser en profondeur le processus organisationnel par lequel Lafarge Algérie entreprend sa mise en conformité à la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles. Il s'agit de dépasser une simple évaluation du niveau de conformité atteint à un instant T, pour se concentrer sur la compréhension de la démarche d'implémentation elle-même, envisagée comme un ensemble dynamique d'actions, de décisions, d'ajustements et d'interactions.

Plus spécifiquement, cette étude vise à :

1. Décrire et comprendre le contexte spécifique et les facteurs déclencheurs ayant conduit Lafarge Algérie à initier son projet de mise en conformité à la Loi 18-07, ainsi que les objectifs assignés à cette démarche.
2. Identifier et analyser la stratégie globale et l'organisation mises en place par l'entreprise pour piloter ce processus d'implémentation, incluant le rôle des acteurs clés et la mobilisation des ressources.
3. Reconstituer et détailler les étapes concrètes et les actions opérationnelles menées par Lafarge Algérie pour traduire les exigences légales en pratiques internes (allant de la cartographie des traitements à la gestion des droits des personnes, en passant

par l'adaptation des systèmes et des contrats).

4. Identifier et analyser les principaux défis et obstacles (d'ordre juridique, technique, organisationnel, ou culturel) rencontrés par Lafarge Algérie durant ce processus, ainsi que les facteurs facilitateurs ayant soutenu sa progression.
5. Comprendre les stratégies d'adaptation et les solutions développées par l'entreprise pour surmonter ces défis, notamment dans ses interactions avec l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles (ANPDP).
6. Tirer de cette analyse approfondie des enseignements et des implications managériales utiles pour Lafarge Algérie dans la poursuite de sa démarche, et potentiellement pour d'autres organisations algériennes confrontées à des enjeux similaires.

L'ambition est donc de fournir un éclairage empirique riche et nuancé sur la manière dont une grande entreprise, opérant dans le contexte algérien, aborde le défi complexe de la mise en conformité à une législation nouvelle et structurante en matière de protection des données personnelles.

L'avènement de la Loi n° 18-07 a ainsi confronté les entreprises algériennes à la nécessité d'intégrer un ensemble substantiel de nouvelles obligations en matière de protection des données personnelles. Si l'intention du législateur est claire – protéger les droits fondamentaux des citoyens –, la traduction de ces principes en pratiques organisationnelles concrètes et effectives constitue un processus complexe et multidimensionnel. Ce processus ne se limite pas à une simple application mécanique de textes juridiques ; il engage des transformations qui touchent à la stratégie de l'entreprise, à ses systèmes d'information, à ses processus métiers, à sa culture organisationnelle, et aux compétences de ses collaborateurs. De plus, dans un contexte où l'Autorité de régulation (ANPDP) est elle-même en phase de structuration et où les lignes directrices peuvent encore être en cours d'élaboration, les entreprises naviguent souvent dans un environnement empreint d'une certaine incertitude interprétative.

La problématique centrale de cette recherche réside donc dans la compréhension de la manière dont une grande entreprise structurée, Lafarge Algérie, acteur majeur de l'industrie et filiale d'un groupe international, aborde et gère ce défi complexe de mise en conformité.

Il s'agit d'explorer les mécanismes internes et les stratégies déployées pour internaliser et opérationnaliser les exigences de la Loi 18-07, tout en identifiant les tensions, les défis spécifiques à ce contexte, et les apprentissages qui en découlent.

Pour guider cette investigation, la question principale de recherche suivante a été formulée :

Comment Lafarge Algérie, sous le pilotage de son Délégué à la Protection des Données, met-elle en œuvre le processus de mise en conformité à la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles ?

Cette question centrale se décline en plusieurs sous-questions de recherche qui ont structuré la collecte et l'analyse des données :

1. Quels ont été le contexte spécifique, les principaux déclencheurs et les objectifs assignés au projet de mise en conformité à la Loi 18-07 au sein de Lafarge Algérie ?
2. Quelle stratégie d'implémentation et quelle organisation ont été adoptées par Lafarge Algérie pour mener à bien ce projet ?
3. Quelles ont été les étapes concrètes et les actions opérationnelles entreprises par l'entreprise pour se conformer aux différentes exigences de la loi ?
4. Quels ont été les principaux défis (juridiques, techniques, organisationnels, culturels) rencontrés par Lafarge Algérie durant ce processus, et quelles stratégies d'adaptation ont été mises en place pour y faire face, notamment dans ses interactions avec l'ANPDP ?
5. Quels facteurs organisationnels internes et externes ont facilité ou, au contraire, entravé le processus de mise en conformité ?

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche et de son objectif principal visant à comprendre en profondeur un processus organisationnel complexe et contextuel, une démarche inductive et abductive a été privilégiée. En conséquence, et conformément aux canons de la recherche qualitative telle qu'elle sera détaillée au Chapitre 2, aucune hypothèse *a priori* n'a été formulée au commencement de cette étude.

L'ambition n'était pas de tester des relations causales prédéfinies entre des variables isolées, ce qui aurait nécessité une approche hypothético-déductive. Au contraire, la présente investigation a été guidée par les questions de recherche ouvertes énoncées précédemment.

L'objectif était de laisser le terrain "parler" et de permettre l'émergence de thèmes, de dynamiques et d'explications à partir de l'analyse des données collectées chez Lafarge Algérie.

Cette posture méthodologique, qui privilégie la découverte et la compréhension fine du phénomène étudié dans sa singularité, est particulièrement adaptée à l'étude d'un processus d'implémentation récent, pour lequel la littérature spécifique au contexte algérien est encore en construction. Si, au terme de l'analyse des données, des régularités, des propositions explicatives ou des modèles émergents se dessinent, ceux-ci seront présentés comme des résultats de la recherche et discutés en tant que tels, plutôt que comme la validation ou l'infirmité d'hypothèses préétablies.

Pour répondre à notre questionnement et atteindre les objectifs fixés, une approche méthodologique qualitative a été adoptée. Cette approche s'est avérée la plus pertinente pour explorer en profondeur la complexité du processus d'implémentation de la Loi 18-07 et pour saisir les perceptions, les stratégies et les dynamiques à l'œuvre au sein de l'organisation étudiée.

La stratégie de recherche retenue est celle de l'étude de cas unique et approfondie, centrée sur l'expérience de Lafarge Algérie. Ce choix a été motivé par le caractère emblématique de l'entreprise – acteur majeur de son secteur et filiale d'un groupe international confrontée à cette nouvelle législation – ainsi que par l'opportunité d'un accès privilégié au terrain, notamment via un stage pratique réalisé au cœur du projet de mise en conformité, en assistance directe au Délégué à la Protection des Données (DPO).

La collecte des données a reposé sur le principe de triangulation des sources, afin d'assurer la richesse et la validité des informations recueillies. Les principales méthodes mobilisées ont été:

- Des entretiens semi-directifs, menés principalement avec le DPO de Lafarge Algérie, mais aussi avec d'autres acteurs clés impliqués dans le processus.
- L'observation participante, permise par l'immersion du chercheur au sein de l'entreprise durant son stage, offrant un aperçu des pratiques et des interactions quotidiennes liées à la conformité.

- Une analyse documentaire de sources internes (telles que le plan d'action d'audit, la cartographie des traitements, les politiques et procédures) et externes (textes de loi, publications de l'ANPDP, littérature académique).

Un questionnaire exploratoire adressé à des professionnels de l'écosystème de la protection des données en Algérie a également été utilisé pour recueillir des perspectives complémentaires afin de contextualiser les résultats de l'étude de cas. La démarche d'analyse des données qualitatives s'est principalement appuyée sur une analyse thématique.

L'ensemble de la charpente méthodologique, incluant la justification détaillée des choix, les modalités précises de collecte et d'analyse des données, ainsi que les considérations relatives à la rigueur scientifique et à l'éthique de la recherche, sera exposé de manière exhaustive au Chapitre 2 de ce mémoire.

Afin de répondre à notre problématique et d'atteindre les objectifs de recherche énoncés, ce mémoire sera structuré en trois chapitres principaux, suivis d'une conclusion générale.

Le premier chapitre sera consacré à l'établissement des Cadres Théorique et Légal de la mise en conformité à la protection des données personnelles. Il explorera, dans une première section, les apports de la littérature managériale et organisationnelle pour comprendre la conformité comme un processus dynamique influencé par des facteurs multiples. La seconde section se concentrera sur l'analyse détaillée du cadre légal spécifique, en disséquant les exigences de la Loi algérienne n° 18-07 et en la mettant en perspective avec les standards internationaux, notamment le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) européen.

Le deuxième chapitre détaillera la Stratégie Méthodologique adoptée pour cette recherche. Il justifiera le choix d'une approche qualitative et d'une étude de cas unique centrée sur Lafarge Algérie. Ce chapitre décrira également de manière précise les modalités de collecte des données (entretiens, observation participante, analyse documentaire, questionnaire exploratoire) et la démarche d'analyse thématique retenue, tout en abordant les questions de rigueur scientifique et d'éthique de la recherche.

Enfin, le troisième chapitre, au cœur de notre contribution empirique, présentera et discutera les Résultats de l'Étude de Cas. Une première section sera dédiée à la description factuelle et chronologique du processus d'implémentation de la Loi 18-07 au sein de Lafarge Algérie,

en exposant les stratégies adoptées, les actions menées, les défis rencontrés et les facilitateurs identifiés. Une seconde section proposera une discussion analytique de ces résultats, en les confrontant aux cadres théorique et légal établis au premier chapitre, afin d'en dégager les principaux enseignements et implications.

Ce parcours analytique nous mènera à une conclusion générale qui synthétisera les apports de la recherche, en soulignera la portée et les limites, et proposera des recommandations ainsi que des pistes pour de futures investigations dans ce domaine crucial de la protection des données personnelles en Algérie.

Chapitre 1 : Cadres Théorique et Conceptuel

La mise en conformité des entreprises à la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles constitue un processus complexe, qui ne saurait être appréhendé sous un angle purement prescriptif. Pour analyser en profondeur la démarche d'implémentation engagée par Lafarge Algérie, objet central de ce mémoire, il est indispensable d'établir au préalable un socle de connaissances robuste. Ce premier chapitre a précisément pour **objectif de construire les fondations théoriques et le cadre normatif** qui éclaireront l'ensemble de notre investigation.

Comprendre comment une organisation intègre une nouvelle réglementation majeure nécessite, d'une part, de mobiliser les apports des sciences de gestion et de la théorie des organisations. La conformité, au-delà de ses aspects juridiques, est un phénomène managérial impliquant des dynamiques de changement, des choix stratégiques, et l'influence de multiples facteurs organisationnels. D'autre part, une analyse rigoureuse exige une maîtrise fine du cadre légal spécifique qui s'impose à l'entreprise, en l'occurrence la Loi 18-07, et une capacité à le situer par rapport aux standards internationaux pertinents.

Ainsi, ce chapitre s'articulera autour de **deux sections principales et complémentaires**. La **première section** sera consacrée à une **revue de littérature managériale et organisationnelle**. Elle explorera les concepts clés de la conformité ("compliance"), les modèles théoriques des processus d'implémentation, les enjeux de la gestion du changement réglementaire, le rôle fondamental de la gouvernance des données, les facteurs organisationnels qui conditionnent le succès de telles démarches, ainsi que le concept de responsabilisation ("accountability") sous une perspective managériale. L'objectif est de fournir une grille de lecture théorique pour analyser les aspects organisationnels et stratégiques du processus de mise en conformité.

La **seconde section** se focalisera sur le **cadre légal de la protection des données personnelles**. Elle débutera par la définition des concepts fondamentaux issus des textes normatifs. Par la suite, elle proposera une analyse détaillée des exigences de la Loi algérienne n° 18-07, avant de la mettre en perspective avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) européen, afin d'en souligner les convergences et les spécificités. Cette section vise à établir le référentiel normatif précis auquel Lafarge Algérie doit se conformer.

En combinant ces deux approches, théorique et légale, ce chapitre entend fournir les outils conceptuels et les repères normatifs indispensables pour aborder, dans les chapitres suivants, la méthodologie de l'étude de cas et l'analyse des résultats de l'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie.

Section 1 : Revue de Littérature

La mise en conformité organisationnelle est devenue une préoccupation centrale pour les entreprises opérant dans des environnements réglementaires de plus en plus complexes et exigeants. Elle ne se limite pas à une simple adhésion passive à des corpus de règles, mais représente une démarche proactive et stratégique visant à intégrer les exigences légales, réglementaires, et éthiques au cœur des processus, des structures et de la culture de l'entreprise. Cette section se propose d'explorer les fondements théoriques et les dimensions managériales de la mise en conformité organisationnelle. Elle débutera par une définition de la conformité et une analyse des différentes approches managériales pour sa mise en œuvre (1.1). Par la suite, nous examinerons le processus d'implémentation de la conformité, en mettant en lumière les modèles et les dynamiques qui le caractérisent (1.2). La gestion du changement réglementaire, un défi constant pour les organisations, sera ensuite abordée (1.3), suivie d'une analyse de la gouvernance des données comme prérequis essentiel à une conformité efficace (1.4). Nous nous pencherons également sur les facteurs organisationnels qui influencent positivement ou négativement l'implémentation des dispositifs de conformité (1.5). Enfin, le concept de responsabilisation (accountability) sera exploré sous une perspective managériale, soulignant son rôle crucial dans l'ancrage d'une culture de conformité (1.6). L'objectif de cette revue de littérature est de fournir un cadre théorique robuste pour comprendre les enjeux et les leviers d'action de la mise en conformité organisationnelle, en s'appuyant sur des recherches académiques de premier plan issues des sciences de gestion, de la théorie des organisations, de l'éthique des affaires et des systèmes d'information.

1.1 La Conformité Organisationnelle ("Compliance") : Fondements Conceptuels et Approches Managériales :

L'importance croissante de la conformité organisationnelle (souvent désignée par le terme anglo-saxon "compliance") dans le paysage managérial contemporain ne saurait être sous-estimée. Face à une pléthore de réglementations, de normes et de cadres de bonnes

pratiques(Wiesche et al., 2011), les entreprises ont été contraintes de développer des approches structurées pour s'assurer de leur alignement avec les exigences externes et internes.

1.1.1. Définitions et évolution du concept de conformité : d'une obligation légale à un impératif stratégique.

Au cœur de la notion de conformité se trouve l'idée d'adhésion à des normes. (Nelson, 2019) définit la conformité comme "l'ensemble des règles, principes, contrôles, autorités, bureaux et pratiques conçus pour garantir que l'organisation se conforme aux normes externes et internes" (p. 1). Cette définition englobe un large éventail d'éléments, allant des politiques formelles aux pratiques quotidiennes. Dans une perspective plus axée sur la responsabilité managériale, (Wiesche et al., 2011) considéraient la conformité comme le "devoir du conseil d'administration d'assurer le respect des exigences légales et des directives internes et d'assurer un comportement approprié par le biais des employés" (p. 209). L'American Law Institute (ALI), cité par (Nelson, 2019), décrit également la "fonction de conformité" en des termes similaires, soulignant son rôle dans la dissuasion des inconduites et l'application du code d'éthique de l'organisation.

Historiquement, la gestion de la conformité a évolué. Initialement perçue comme une réponse ponctuelle à des contraintes spécifiques, notamment financières dans les années 1980 (Wiesche et al., 2011), elle a progressivement gagné en formalisme et en complexité. (Coglianese & Nash, 2020) notaient que si une forme de "système" de gestion de la conformité a toujours existé au sein des entreprises pour respecter les règles applicables, sa gestion est devenue plus formelle ces dernières décennies, notamment avec l'émergence de "responsables de la conformité" (compliance officers) dédiés et de départements spécialisés. Cette évolution a été largement impulsée par l'accroissement de la complexité réglementaire et la prise de conscience des risques associés à la non-conformité. Des penseurs influents comme (Parker & Gilad, 2011) . Stone (1975) et Braithwaite (1984) avaient d'ailleurs, dès les années 1970 et 1980, souligné l'importance d'identifier des structures de gestion interne capables de prévenir efficacement les manquements au sein des entreprises (Parker & Gilad, 2011). Ainsi, d'une simple obligation légale, la conformité est de plus en plus envisagée comme un impératif stratégique, voire un élément de différenciation concurrentielle pour certaines organisations.

1.1.2. Portée de la conformité organisationnelle : lien intrinsèque avec la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques (GRC), et l'éthique des affaires :

La portée de la conformité organisationnelle s'étend bien au-delà de la simple adhésion à des textes de loi. Elle est intimement liée à des concepts managériaux plus larges tels que la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et l'éthique des affaires. L'intégration de ces dimensions est souvent conceptualisée sous l'acronyme GRC (Gouvernance, Risque, Conformité). **(Wiesche et al., 2011)** soulignaient que les systèmes d'information dédiés à la planification, au contrôle et au reporting de la conformité sont désormais connus sous le nom de systèmes GRC. Dans ce triptyque, la conformité représente le pilier assurant que les activités de l'entreprise respectent les obligations légales et réglementaires, ainsi que ses propres politiques internes.

Le lien avec la gouvernance d'entreprise est fondamental. Une bonne gouvernance implique la mise en place de structures et de processus garantissant que l'entreprise est dirigée et contrôlée de manière responsable et transparente. La conformité contribue directement à cet objectif en s'assurant du respect des cadres légaux et des codes de conduite qui régissent l'action de l'entreprise et de ses dirigeants **(Wiesche et al., 2011)**. **(Parker & Gilad, 2011)** évoquaient d'ailleurs la notion de "méta-régulation", où la régulation vise à influencer l'autorégulation des entreprises, soulignant ainsi le rôle central des systèmes de management internes dans la réalisation des objectifs de gouvernance.

La gestion des risques est une autre dimension intrinsèquement liée à la conformité. La non-conformité constitue en soi un risque majeur pour l'entreprise, pouvant entraîner des sanctions financières, des atteintes à la réputation, voire des poursuites pénales **(Wiesche et al., 2011)**. Les activités de conformité, telles que l'identification des obligations, la mise en place de contrôles et la surveillance, sont donc des composantes essentielles d'une stratégie globale de gestion des risques.

Enfin, la conformité entretient une relation complexe mais cruciale avec l'éthique des affaires. Si la conformité se concentre sur le respect des règles (le minimum légal ou requis), l'éthique des affaires englobe un spectre plus large de comportements attendus, basés sur des principes moraux et des valeurs. **(Nelson, 2019)** soulève que la conformité a idéalement des "objectifs aspirationnels" visant à décourager les violations de la loi, voire à encourager un comportement éthique plus général. Cependant, comme le soulignait ce même auteur, il

existe une "face sombre de la conformité" où les systèmes peuvent être instrumentalisés par le management à des fins de contrôle accru, parfois au détriment d'une véritable culture éthique. La distinction entre ce qui est légalement requis et ce qui est éthiquement souhaitable demeure un enjeu central pour les organisations (**Coglianesse & Nash, 2020**).

1.1.3. Les approches managériales de la conformité :

La littérature managériale distingue classiquement deux grandes approches pour instaurer la conformité au sein des organisations : l'approche basée sur les règles (*rules-based compliance*) et celle basée sur les valeurs ou l'intégrité (*values-based* ou *integrity-based compliance*).

L'approche basée sur les règles se caractérise par une focalisation sur l'adhésion stricte à des lois, des réglementations et des procédures internes détaillées. Elle met l'accent sur la détection des manquements et l'application de sanctions en cas de violation (**Nelson, 2019**), citant Weaver ; (**Coglianesse & Nash, 2020**), citant Paine, 1994). Cette approche, bien que pouvant offrir une certaine clarté et faciliter la mesure de la conformité, présente des limites. Elle peut engendrer une attitude minimaliste, où les employés se contentent de faire ce qui est explicitement requis, sans développer un sens profond de la responsabilité éthique. De plus, elle peut s'avérer rigide face à des situations complexes ou nouvelles et peut conduire à ce que (**Parker & Gilad, 2011**) et (**Coglianesse & Nash, 2020**) nommaient le "window dressing" ou la "conformité cosmétique", où l'apparence de conformité prime sur son internalisation réelle.

À l'opposé, l'approche basée sur les valeurs (ou l'intégrité) cherche à ancrer la conformité dans une culture organisationnelle forte, guidée par des principes éthiques partagés et un engagement en faveur de l'intégrité (Paine, 1994, citée par (**Coglianesse & Nash, 2020**)). Elle vise à encourager l'autonomie et le jugement des employés, en les incitant à agir de manière responsable même en l'absence de règles spécifiques. Cette approche est souvent considérée comme plus apte à favoriser un engagement durable et une véritable internalisation des comportements de conformité (**Parker & Gilad, 2011**). Elle reconnaît, comme le soulignaient (**Coglianesse & Nash, 2020**), que les motivations intrinsèques peuvent être plus puissantes que les simples incitations contractuelles ou la crainte de sanctions.

Toutefois, la distinction entre ces deux approches n'est pas toujours aussi tranchée en pratique. De nombreux auteurs suggèrent qu'une combinaison des deux est souvent la plus

efficace (Coglianese & Nash, 2020), citant Kaptein, 2015 ; Ruiz et al., 2015 ; Busmann et al., 2018). Une culture forte basée sur des valeurs ne dispense pas d'avoir des règles claires et des mécanismes de contrôle. L'enjeu réside plutôt dans l'équilibre et la philosophie managériale sous-jacente. (Nelson, 2019) apportait une perspective critique en rappelant que toute approche, même celle se réclamant des valeurs, peut être dévoyée si l'intention managériale première est d'exercer un contrôle accru pour maximiser les profits, plutôt que de promouvoir une conduite authentiquement éthique et conforme. L'efficacité réelle d'un programme de conformité dépendrait alors moins de son orientation formelle (règles ou valeurs) que de la sincérité de l'engagement managérial et de sa capacité à créer un environnement où la conformité est perçue comme une responsabilité partagée et valorisée.

1.2. Le Processus d'Implémentation de la Conformité : Modèles Théoriques et Dynamiques Organisationnelles :

L'instauration de la conformité au sein d'une organisation ne se résume pas à la simple adoption de règles ou de technologies ; elle constitue un processus complexe d'implémentation qui engage de multiples dimensions de l'entreprise. Ce processus est influencé par des modèles théoriques variés et est façonné par des dynamiques organisationnelles spécifiques, notamment l'interaction entre la structure, la culture et l'agence des acteurs.

1.2.1. Définition et complexité de l'implémentation de la conformité en tant que processus organisationnel :

L'implémentation de la conformité peut être définie comme l'ensemble des actions et des transformations entreprises par une organisation pour intégrer et opérationnaliser les exigences réglementaires et les politiques internes relatives à un domaine spécifique, tel que la protection des données personnelles. Ce processus va au-delà de la simple mise en place de systèmes de gestion de la conformité (CMS) (Coglianese & Nash, 2020), document non utilisé pour cette section mais concept pertinent). Il s'agit d'un effort organisationnel visant à aligner les comportements, les processus métier et les systèmes d'information avec les normes établies. (Parker & Gilad, 2011) soulignaient que la question de savoir comment les entreprises implémentent réellement les systèmes de conformité, pourquoi elles le font et quel impact ces systèmes ont sur le comportement de conformité, est centrale.

La complexité de ce processus découle de plusieurs facteurs. Premièrement, la nature même des réglementations peut être complexe, impliquant une interprétation et une traduction en actions concrètes au sein de l'organisation (**Becker et al., 2012**). Deuxièmement, l'implémentation de la conformité implique souvent des changements dans les processus métier existants, ce qui peut rencontrer des résistances et nécessiter une coordination interfonctionnelle importante (**Caron et al., 2012**), par l'accent mis sur l'analyse des processus). Troisièmement, l'aspect humain, incluant les perceptions, les motivations et les stratégies des individus, joue un rôle déterminant et ajoute une couche de complexité sociologique (**Parker & Gilad, 2011**). Enfin, (**Lipatov, 2014**) mettait en évidence la complexité inhérente aux dynamiques d'interaction sociale, où le comportement de conformité d'un agent est influencé par les actions et les informations perçues des autres, pouvant mener à des dynamiques cycliques plutôt qu'à une convergence simple vers la conformité.

1.2.2. Modèles théoriques d'implémentation :

Bien que les documents fournis se concentrent principalement sur les aspects techniques de la vérification de la conformité ou sur des analyses empiriques spécifiques, certains éléments peuvent être rattachés à des cadres théoriques plus larges.

- Apports de la théorie des organisations et de la sociologie des organisations :

L'analyse de (**Parker & Gilad, 2011**) s'inscrit clairement dans une perspective sociologique et organisationnelle. Ils mettaient l'accent sur la nécessité de différencier la structure (l'existence de systèmes de conformité formels), l'agence (les perceptions, motivations et stratégies des individus) et la culture (les normes et pratiques locales) pour comprendre l'implémentation et les effets des systèmes de conformité. Leur approche des "trois nœuds d'implémentation" – (1) l'attention et la réponse de la direction, (2) le développement d'une gestion professionnelle de la conformité, et (3) la communication et l'internalisation par les employés – offre un modèle pour comprendre les phases et les acteurs clés du processus d'implémentation au sein de grandes entreprises. Ce modèle souligne que l'implémentation n'est pas un processus linéaire et descendant, mais plutôt le résultat d'interactions complexes entre ces différents niveaux et acteurs. De même, (**Lipatov, 2014**) abordait la conformité à travers le prisme des règles comportementales et des interactions sociales, suggérant que l'implémentation de la conformité au niveau agrégé dépend de la dynamique de ces

interactions plutôt que d'une simple adhésion rationnelle à des règles imposées.

- Apports de la gestion de projet et des systèmes d'information :

Les travaux de **(Becker et al., 2012)** et de **(Caron et al., 2012)**, bien que centrés sur les approches de vérification de la conformité des processus métier (BPCM), sous-tendent l'importance d'une modélisation claire des processus et des règles de conformité comme une étape préalable à toute implémentation. Leur focalisation sur des approches "model-based" et l'automatisation du "compliance checking" peut être vue comme une dimension de la gestion de projet d'implémentation de la conformité, où des outils et des techniques spécifiques sont déployés pour atteindre des objectifs de conformité. **(Caron et al., 2012)** proposaient un cadre pour l'application du "process mining" dans la gestion des risques et la vérification de la conformité, ce qui implique une phase d'analyse des processus existants (tels qu'ils sont réellement exécutés) pour identifier les écarts par rapport aux exigences – une étape clé dans de nombreux cycles d'amélioration et d'implémentation. De même, les recherches de **(Kourani et al., 2024)** sur l'utilisation des grands modèles de langage (LLM) pour améliorer la compréhension des modèles de processus suggèrent l'émergence de nouveaux outils pouvant faciliter certaines phases de l'implémentation, notamment la communication et la formation relatives aux processus conformes.

1.2.3. Dynamiques organisationnelles clés : l'interaction structure-culture-agence dans le déploiement de la conformité :

(Parker & Gilad, 2011) offraient l'analyse la plus approfondie de ces dynamiques. Ils arguaient que la "culture de conformité" est le résultat de l'interaction sociale entre l'agence (managers et employés) et la structure (systèmes de management formels). L'implémentation d'un système de conformité (structure) ne garantit pas un changement de comportement si elle n'est pas accompagnée d'une prise en compte des motivations des acteurs (agence) et des normes existantes (culture). Par exemple, la décision de la direction d'implémenter un système de conformité (agence des dirigeants influençant la structure) peut être perçue différemment par les employés en fonction de la culture de l'entreprise et de la manière dont le système est communiqué et mis en œuvre. Si les employés perçoivent le système comme

une simple façade ("window dressing") ou comme un outil de contrôle punitif sans véritable engagement éthique de la direction, son internalisation sera compromise (**Parker & Gilad, 2011**).

Les "trois nœuds" de (**Parker & Gilad, 2011**) illustrent cette interaction :

* **L'attention et la réponse de la direction** : L'agence des dirigeants est cruciale pour initier le processus. Leur engagement (ou son absence) façonne la perception initiale et les ressources allouées, influençant la structure du programme de conformité.

* **Le développement d'une gestion professionnelle de la conformité** : L'émergence de spécialistes de la conformité (agence des professionnels) crée de nouvelles structures et routines, mais leur efficacité dépend de leur capacité à naviguer dans la culture existante et à influencer les autres acteurs.

* **La communication et l'internalisation par les employés** : La manière dont le système est communiqué et la mesure dans laquelle il résonne avec les valeurs et les pratiques des employés (culture et agence des employés) déterminent son adoption réelle.

(**Lipatov, 2014**) ajoutait une autre dimension à ces dynamiques en montrant comment les "règles d'interaction sociale" entre agents peuvent générer des dynamiques de conformité complexes et parfois cycliques. Même avec des règles claires, l'agrégation des comportements individuels peut conduire à des fluctuations de la conformité globale, soulignant que la simple mise en place d'une structure n'est pas suffisante pour garantir un état de conformité stable.

1.2.4. Analyse des défis et facteurs de succès génériques des processus d'implémentation :

À travers les documents fournis, plusieurs défis et facteurs de succès peuvent être identifiés.

- Défis:

Complexité et interprétation des règles : La transformation des exigences réglementaires en règles opérationnelles claires et compréhensibles est un défi majeur (**Becker et al., 2012**)

Résistance au changement : L'introduction de nouvelles exigences de conformité peut se heurter à l'inertie organisationnelle et à la résistance des acteurs dont les habitudes ou les intérêts sont remis en cause (implicite dans (**Parker & Gilad, 2011**)).

Découplage ("decoupling") : Les organisations peuvent implémenter des systèmes de conformité de manière symbolique sans opérer de changements substantiels dans leurs pratiques réelles (Parker & Gilad, 2011).

Manque d'internalisation : Assurer que les exigences de conformité soient non seulement comprises mais aussi acceptées et intégrées dans les valeurs et comportements quotidiens des employés est un défi constant (Parker & Gilad, 2011).

Dynamiques sociales perverses : Les interactions entre agents peuvent conduire à des niveaux de non-conformité suboptimaux, même si les individus ne sont pas intrinsèquement opposés à la conformité (Lipatov, 2014).

- Facteurs de succès (souvent l'inverse des défis) :

Engagement de la direction ("management commitment") : Un soutien clair et constant de la part des dirigeants est essentiel pour donner de la crédibilité et allouer les ressources nécessaires au processus d'implémentation (Parker & Gilad, 2011).

Communication efficace et dialogue : Une communication transparente sur les objectifs de conformité et un dialogue avec les employés concernant le contenu et le bien-fondé des programmes sont cruciaux pour leur internalisation (Parker & Gilad, 2011).

Intégration dans la culture : L'alignement des systèmes de conformité avec les valeurs existantes de l'organisation ou la transformation progressive de la culture pour y intégrer la conformité comme une valeur centrale (Parker & Gilad, 2011).

Approches adaptées au contexte : Les travaux sur la vérification de conformité des processus (Becker et al., 2012) ; (Caron et al., 2012) suggèrent que l'efficacité des outils dépend de leur capacité à gérer différentes techniques de modélisation et types de règles, impliquant un besoin d'adaptation au contexte spécifique de l'entreprise.

En conclusion, le processus d'implémentation de la conformité est une entreprise organisationnelle à multiples facettes. Il ne s'agit pas simplement d'appliquer des solutions techniques, mais de gérer un changement qui affecte les structures, les processus, les cultures et les comportements individuels. Une compréhension fine de ces dynamiques est indispensable pour espérer atteindre une conformité effective et durable.

1.3. La Gestion du Changement Réglementaire ("Regulatory Change Management")

Stratégies et Enjeux Organisationnels :

Les organisations évoluent dans un environnement où les cadres réglementaires sont en perpétuelle mutation. La capacité à anticiper, s'adapter et gérer ces changements constitue un enjeu managérial de premier ordre. La gestion du changement réglementaire ne se limite pas à une simple mise à jour des procédures ; elle engage des transformations profondes au niveau stratégique, structurel et culturel.

1.3.1. Nature et impact des changements réglementaires sur les organisations :

Les changements réglementaires peuvent émaner de diverses sources : nouvelles lois, directives d'agences de régulation, évolution de la jurisprudence, ou encore pressions de groupes d'intérêt diffus cherchant à modifier le statu quo (Yagci, 2020). Ces changements peuvent introduire de nouvelles obligations, interdictions, ou modifier les conditions d'exercice d'une activité. L'article de Yagci (2020) illustre comment, après une longue période de statu quo et de "forbearance" réglementaire dans le secteur bancaire turc, l'action de groupes de consommateurs, relayée par un acteur étatique (le Ministère du Commerce et des Douanes), a pu déclencher un changement significatif dans la régulation des frais et commissions bancaires. Ce cas met en lumière que les changements réglementaires peuvent être le produit d'une "policy regime change", où les arrangements institutionnels et les rapports de force au sein du processus décisionnel sont redéfinis.

L'impact de tels changements sur les organisations est multiple. Il peut être d'ordre financier, avec des coûts directs liés à la mise en conformité (nouvelles technologies, formation, audits) et des coûts indirects (modification des processus, perte d'opportunités). (Ellig, 2016), en évaluant la qualité des analyses d'impact réglementaire aux États-Unis, soulignait l'importance pour les agences d'estimer correctement ces coûts, bien que ses recherches aient révélé des lacunes fréquentes dans ces évaluations. Les changements réglementaires peuvent également avoir un impact opérationnel, nécessitant une révision des processus métier pour intégrer les nouvelles exigences. Les travaux de (Becker et al., 2012) et de (Caron et al., 2012), bien que focalisés sur la vérification de la conformité des processus, impliquent que tout changement réglementaire se traduit par une modification des règles que ces processus doivent respecter, exigeant ainsi une adaptation des systèmes de contrôle. Enfin, l'impact peut être stratégique, obligeant les entreprises à revoir leur positionnement, leurs offres, voire leur modèle d'affaires pour s'adapter à un nouvel environnement concurrentiel ou à de

nouvelles attentes sociétales (Coglianese, 2022).

1.3.2. Stratégies organisationnelles d'adaptation au changement réglementaire approches proactives versus réactives :

Face à un changement réglementaire, les organisations peuvent adopter diverses stratégies d'adaptation. Celles-ci peuvent être globalement classées en approches proactives et réactives. Une approche réactive consiste à attendre que la réglementation soit finalisée et ses implications claires avant d'engager des actions de mise en conformité. Cette posture peut sembler moins coûteuse à court terme mais expose l'entreprise à des risques de non-conformité si les délais d'adaptation sont sous-estimés ou si la complexité de la nouvelle réglementation est mal appréhendée.

À l'inverse, une approche proactive implique une anticipation des évolutions réglementaires et une préparation en amont. Cela peut se traduire par une participation active au processus d'élaboration des réglementations (lobbying, contribution aux consultations publiques), comme l'illustre Yagci (2020) en décrivant les tentatives des groupes de consommateurs pour influencer le contenu de la loi sur la protection des consommateurs en Turquie. (Parker & Gilad, 2011) mentionnaient également que les entreprises peuvent chercher à "négocier avec les régulateurs". Une stratégie proactive peut aussi consister à développer en interne des systèmes de management de la conformité robustes (Coglianese & Nash, 2020), document non utilisé pour cette section) qui permettent une adaptation plus agile. (Coglianese, 2022), en discutant de la gestion de la performance des agences réglementaires, soulignait l'importance pour ces agences elles-mêmes d'être dynamiques et agiles, une qualité également pertinente pour les entités régulées.

Le choix entre une approche proactive et réactive dépend de multiples facteurs, incluant la culture de l'entreprise, sa capacité à anticiper les changements, les ressources disponibles, et sa perception des risques et opportunités associés au nouveau cadre réglementaire.

1.3.3. La gestion des résistances au changement réglementaire :

Tout changement réglementaire, en ce qu'il modifie les routines, les rapports de pouvoir ou les intérêts établis, est susceptible de générer des résistances au sein de l'organisation. Ces résistances peuvent être individuelles (crainte de perdre des compétences, charge de travail accrue), groupales (défense d'intérêts catégoriels) ou organisationnelles (inertie culturelle,

rigidité structurelle). **(Parker & Gilad, 2011)**, en analysant l'internalisation de la conformité, notaient que "les systèmes de conformité formels sont susceptibles d'être résistés et découplés des cultures et pratiques organisationnelles locales" en l'absence de dialogue et de délégation.

La gestion efficace de ces résistances est une composante clé du management du changement réglementaire. Elle implique une communication claire sur les raisons et les objectifs du changement, l'implication des acteurs concernés dans le processus d'adaptation, et la mise en place d'un accompagnement (formation, soutien managérial). L'étude de Gilad citée dans **(Parker & Gilad, 2011)** sur l'initiative "Treating Customers Fairly" (TCF) au Royaume-Uni montrait comment les firmes financières avaient initialement résisté à adopter un programme de changement en réponse à l'initiative, rejetant son message moral implicite. L'attention des managers n'a été captée qu'après une escalade des mesures coercitives de la part du régulateur, illustrant comment la pression externe peut être nécessaire pour surmonter les résistances internes.

1.3.4. Rôle de la veille réglementaire, de l'anticipation et de l'agilité organisationnelle :

Pour naviguer efficacement dans un environnement réglementaire changeant, les organisations doivent développer des capacités de veille, d'anticipation et d'agilité. La veille réglementaire consiste à surveiller activement l'évolution des propositions législatives, des directives des agences et des tendances jurisprudentielles pour identifier en amont les changements potentiels. Cette veille permet d'anticiper les impacts et de préparer des stratégies d'adaptation.

L'anticipation va au-delà de la simple veille ; elle implique une analyse prospective des évolutions sociétales, technologiques et politiques susceptibles d'influencer les futurs cadres réglementaires. **(Coglianese, 2022)** soulignait que les leaders réglementaires doivent adopter un état d'esprit qui cherche à apprendre si leurs actions produisent des résultats positifs et qui s'efforce de s'améliorer continuellement. Cette "soif d'apprendre et de s'adapter" est tout aussi cruciale pour les entreprises soumises à la réglementation.

L'agilité organisationnelle se réfère à la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement et efficacement aux changements de son environnement, y compris les changements réglementaires. Elle repose sur des structures flexibles, des processus adaptables, une culture

ouverte au changement et des employés capables d'apprendre et d'innover. **(Parker & Gilad, 2011)**, en discutant de la manière dont les systèmes de conformité sont implémentés et compris en pratique, et comment ils interagissent avec les motivations préexistantes, suggéraient que l'influence des systèmes formels sur la culture et l'agence ne peut être ni "machinée" ni prédite en détail. Cela implique que les organisations doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation pour intégrer les changements réglementaires de manière organique plutôt que purement mécanique. Les dynamiques sociales complexes décrites par **(Lipatov, 2014)** renforcent également l'idée que les réponses organisationnelles aux changements (y compris réglementaires, qui modifient les "règles du jeu") peuvent être non linéaires et nécessitent une observation et une adaptation continues.

En somme, la gestion du changement réglementaire est un processus dynamique qui exige des organisations non seulement de comprendre la nature et l'impact des nouvelles règles, mais aussi de développer des stratégies d'adaptation, de gérer les résistances internes et de cultiver des capacités de veille, d'anticipation et d'agilité.

1.4. La Gouvernance des Données ("Data Governance") : Fondement Essentiel de la Conformité en Protection des Données :

Dans un contexte où les organisations migrent massivement vers des entrepôts de données basés sur le cloud et exploitent des volumes de données sans cesse croissants, la gouvernance des données est devenue une fonction essentielle pour maintenir la qualité, la sécurité, la conformité et l'accessibilité des actifs informationnels **(Ramu, 2025)**. Elle est particulièrement cruciale pour assurer la conformité aux réglementations relatives à la protection des données personnelles, telles que la Loi 18-07.

1.4.1. Définition, objectifs et principes fondamentaux de la gouvernance des données :

La gouvernance des données se réfère au cadre global de politiques, processus, normes et rôles qui garantissent que les données sont gérées de manière précise, sécurisée et appropriée tout au long de leur cycle de vie **(Ramu, 2025)**. **(Simuni & Atla, 2024)** la définissent comme l'ensemble des pratiques, processus, politiques et outils utilisés pour gérer les actifs informationnels d'une entreprise afin d'assurer la conformité avec les politiques établies et de garantir que les données sont exactes, sécurisées et facilement accessibles. L'objectif principal d'une gouvernance des données efficace est de permettre aux organisations de maintenir la confiance et la responsabilité dans leurs actifs informationnels, tout en utilisant

ces données de manière responsable et efficiente, en alignement avec les objectifs métier et les exigences réglementaires (**Ramu, 2025**).

Plusieurs principes fondamentaux sous-tendent une gouvernance des données robuste (**Ramu, 2025**) mettait en exergue l'importance de la sécurité et de la confidentialité des données, de la conformité réglementaire, de la qualité et de la cohérence des données, ainsi que du contrôle d'accès et de la responsabilité. (**Simuni & Atla, 2024**) insistaient également sur la nécessité de gérer de grands volumes de données de manière conforme à la loi, en mettant en évidence le rôle de plateformes comme Hadoop pour faciliter la conformité aux normes, l'exactitude et l'intégrité des données, ainsi que la sécurité. L'alignement des politiques de gouvernance avec les objectifs métier est également un principe clé, assurant que la gestion des données contribue directement au succès de l'organisation (**Ramu, 2025**).

1.4.2. Cadres de référence (frameworks) et composantes clés d'un programme de gouvernance des données.

L'implémentation d'une gouvernance des données efficace nécessite une approche structurée, souvent matérialisée par un cadre de gouvernance. (**Ramu, 2025**) décrivait les composantes essentielles d'un tel cadre dans un environnement de data warehouse cloud, incluant la gestion de la qualité des données, la sécurité et le contrôle d'accès, la conformité réglementaire, la gestion des métadonnées et la gestion du cycle de vie des données. Chacune de ces composantes joue un rôle crucial dans le maintien de l'intégrité, de la sécurité et de la conformité des données. (**Simuni & Atla, 2024**), en se concentrant sur l'écosystème Hadoop, soulignaient que cette dernière offre des outils permettant de suivre la lignée des données (data lineage) et d'appliquer des politiques de régulation, contribuant ainsi à un cadre de gouvernance efficace.

Les éléments clés d'un programme de gouvernance des données comprennent (**Ramu, 2025**):

- **Les politiques de données** : Définition des règles d'accès, de sécurité, de rétention et de partage des données.
- **Les standards de données** : Établissement de lignes directrices pour les formats de données, les conventions de nommage et la gestion des métadonnées.
- **Les procédures de conformité** : Description des étapes pour respecter les

réglementations sectorielles et éviter les risques de non-conformité.

- **Les contrôles d'accès aux données** : Implémentation de mécanismes basés sur les rôles (RBAC) et de techniques de chiffrement.

- **La gestion de la qualité des données** : Définition de standards d'exactitude, de complétude et de cohérence.

(Ramu, 2025) insistait sur la nécessité d'une approche structurée pour l'implémentation, commençant par une évaluation des exigences spécifiques de gouvernance, l'engagement des parties prenantes clés et l'établissement d'une feuille de route.

1.4.3. Rôles et responsabilités.

Une gouvernance des données claire implique l'attribution de rôles et de responsabilités spécifiques. (Ramu, 2025) identifiait plusieurs rôles clés :

- **Data Owners (Propriétaires de données)** : Individus responsables de la qualité globale, de la sécurité et de la conformité d'ensembles de données spécifiques.

- **Data Stewards (Intendants de données)** : Gèrent la qualité des données, appliquent les politiques de gouvernance et agissent comme intermédiaires entre les équipes techniques et métier.

- **Data Custodians (Gardiens de données / Équipes IT)** : Mettent en œuvre les mesures de sécurité, les contrôles d'accès et la gouvernance liée à l'infrastructure.

- **Compliance Officers (Responsables de la conformité)** : S'assurent que la gouvernance des données s'aligne sur les exigences réglementaires et les normes d'audit.

- **End Users (Utilisateurs finaux)** : Accèdent et utilisent les données dans leurs opérations quotidiennes, en respectant les politiques de gouvernance.

La définition claire de ces rôles est cruciale pour assurer une prise de décision cohérente et une responsabilisation effective en matière de gestion des données.

1.4.4. Le lien indissociable entre gouvernance des données, qualité des données, sécurité des données et conformité réglementaire spécifique à la protection des données personnelles.

La gouvernance des données est le pilier sur lequel reposent la qualité, la sécurité et la conformité des données, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles. (Ramu, 2025) soulignait que des réglementations strictes comme le GDPR (Règlement Général sur la Protection des Données), HIPAA (Health Insurance Portability

and Accountability Act), CCPA (California Consumer Privacy Act) et SOX (Sarbanes-Oxley Act) imposent des politiques de gouvernance des données rigoureuses. La non-conformité peut entraîner des amendes importantes et nuire à la réputation. Similairement, (Simuni & Atla, 2024) affirmaient que les lois comme le GDPR et HIPAA exigent que les entreprises contrôlent l'accessibilité et l'utilisation des informations, et que Hadoop fournit les outils nécessaires pour répondre à ces défis.

Une gouvernance des données efficace garantit (Ramu, 2025); (Simuni & Atla, 2024) :

- La qualité et la cohérence des données : En intégrant des données de diverses sources, les entrepôts de données cloud augmentent le risque d'incohérences et d'erreurs. La gouvernance assure l'intégrité et la fiabilité des données, ce qui est fondamental pour toute démarche de conformité.

-La sécurité et la confidentialité des données : Les données dans le cloud étant souvent distribuées, des mesures de sécurité robustes (chiffrement, contrôles d'accès, masquage de données) sont critiques. La gouvernance des données encadre ces mesures pour protéger les informations sensibles, y compris les données personnelles, contre les accès non autorisés ou les violations.

- La conformité réglementaire : Des politiques de gouvernance claires, incluant la classification des données, la gestion du cycle de vie (rétention, archivage, suppression sécurisée), et des pistes d'audit adéquates, sont indispensables pour adhérer aux exigences des lois sur la protection des données. (Ramu, 2025) mentionnait explicitement la nécessité de se conformer au "droit à l'oubli" du GDPR. (Simuni & Atla, 2024) insistaient sur le fait que la visibilité offerte par des outils comme Apache Ranger (pour les règles d'accès) et Apache Atlas (pour la lignée des données) est importante pour répondre aux audits et aux requêtes des agences réglementaires.

En définitive, la mise en place d'un cadre de gouvernance des données robuste n'est pas seulement une bonne pratique managériale, mais un prérequis indispensable pour toute organisation cherchant à se conformer à des législations telles que la Loi n° 18-07. Elle fournit les fondations nécessaires pour gérer les données personnelles de manière responsable, sécurisée et conforme tout au long de leur cycle de vie.

1.5. Facteurs Organisationnels Influant sur l'Implémentation de la Conformité :

Facilitateurs et Obstacles

Le succès de l'implémentation d'un programme de conformité, qu'il s'agisse de la protection des données personnelles ou d'autres domaines réglementaires, est fortement conditionné par un ensemble de facteurs organisationnels. La littérature managériale et sociologique a identifié de manière récurrente des éléments qui agissent soit comme des facilitateurs, favorisant une adoption et une internalisation réussies, soit comme des obstacles, entravant le processus.

1.5.1. Synthèse des facilitateurs clés identifiés dans la littérature.

Plusieurs facteurs émergent de manière constante comme étant cruciaux pour faciliter l'implémentation de la conformité :

Soutien et engagement du leadership ("tone at the top") : L'implication active et visible de la haute direction est sans doute le facilitateur le plus cité. (Parker & Gilad, 2011) soulignent que l'attention et la réponse de la direction ("top management attention and response") constituent le premier nœud crucial dans l'implémentation des systèmes de conformité. Un engagement sincère des dirigeants, se traduisant par des discours clairs mais aussi par des actions concrètes comme l'allocation de ressources, confère légitimité et priorité au programme de conformité. (Coglianese, 2022), en discutant de la gestion de la performance des agences réglementaires, insistait sur le rôle des leaders pour inculquer une culture d'excellence, un principe transposable aux entreprises implémentant la conformité.

Culture organisationnelle propice à la conformité et à l'éthique : Une culture qui valorise l'intégrité, la responsabilité et le respect des règles est un terreau fertile pour la conformité. (Parker & Gilad, 2011) exploraient en profondeur l'interaction entre la structure (systèmes formels) et la culture, arguant que les systèmes de conformité doivent se connecter avec les valeurs et identités des employés pour être réellement internalisés. (Nelson, 2019) contrastait les approches de conformité purement basées sur les règles avec celles qui cherchent à modeler la culture, tout en avertissant que même les initiatives culturelles peuvent être dévoyées si elles ne sont pas ancrées dans une éthique authentique. Une "culture de conformité" (Coglianese & Nash, 2020) où les normes partagées soutiennent le respect des règles est donc un facilitateur majeur.

Allocation de ressources adéquates (financières, humaines, technologiques) : L'implémentation de la conformité a un coût. Disposer des ressources nécessaires – personnel dédié et compétent (compliance officers, experts techniques), outils

technologiques (comme ceux décrits par (Wiesche et al., 2011), pour les systèmes GRC, ou par (Caron et al., 2012) , pour le process mining), et budgets suffisants – est indispensable. (Parker & Gilad, 2011) notaient que même avec un engagement managérial, l'absence de ressources peut rendre l'implémentation difficile et peu crédible.

Communication claire, transparente et continue : Une communication efficace sur les objectifs, les exigences et les bénéfices du programme de conformité est essentielle pour mobiliser les acteurs et surmonter les incompréhensions. (Parker & Gilad, 2011) identifiaient la "communication et l'internalisation par les employés" comme le troisième nœud d'implémentation, soulignant l'importance du dialogue. L'utilisation de modèles de processus compréhensibles, potentiellement facilitée par des outils comme les LLM (Kourani et al., 2024), peut contribuer à cette clarté.

Formation et sensibilisation des employés : Les employés à tous les niveaux doivent comprendre leurs rôles et responsabilités en matière de conformité. Des programmes de formation réguliers et ciblés sont donc des facilitateurs importants (implicite dans la nécessité d'une gouvernance des données efficace, (Ramu, 2025) ; (Simuni & Atla, 2024).

Systèmes de contrôle interne et d'audit efficaces : Des mécanismes permettant de surveiller l'application des politiques de conformité, d'identifier les écarts et d'initier des actions correctives sont cruciaux. Les approches de "compliance-checking" basées sur les modèles de processus (Becker et al., 2012) ou le "process mining" (Caron et al., 2012) visent à renforcer cette capacité de contrôle.

1.5.2. Synthèse des obstacles majeurs identifiés dans la littérature.

Inversement, plusieurs obstacles peuvent sérieusement compromettre les efforts d'implémentation de la conformité :

Manque d'engagement du leadership ou "tone at the top" dissonant : Si la direction ne manifeste pas un engagement clair ou si ses actions contredisent ses discours, les initiatives de conformité sont vouées à l'échec (Parker & Gilad, 2011). (Nelson, 2019) décrivait comment le management peut abuser des systèmes de conformité à des fins de contrôle et de profit, créant une "face sombre" qui mine la confiance et l'éthique.

Résistances au changement et inertie organisationnelle : Les nouvelles exigences de conformité impliquent souvent des changements dans les manières de travailler, ce qui peut

susciter des résistances de la part d'individus ou de groupes attachés au statu quo ou craignant une perte de pouvoir ou une charge de travail supplémentaire (Parker & Gilad, 2011).

Culture organisationnelle défavorable : Une culture axée sur la performance à court terme sans considération éthique, ou une culture de méfiance, peut activement saboter les efforts de conformité (Nelson, 2019) ; (Parker & Gilad, 2011).

Complexité perçue ou réelle de la réglementation et des processus : Des réglementations excessivement complexes ou des processus d'implémentation mal conçus peuvent décourager les employés et rendre la conformité difficile à atteindre (Becker et al., 2012). L'ambiguïté réglementaire est également un obstacle (implicite dans Yagci, 2020).

Manque de ressources ou mauvaise allocation : L'absence de budget, de personnel qualifié ou d'outils adéquats handicape l'implémentation (Parker & Gilad, 2011).

Déficit de communication, de formation ou de sensibilisation : Une mauvaise compréhension des enjeux et des exigences par les employés est un obstacle majeur à l'adoption des comportements attendus (Kourani et al., 2024), soulignant l'importance de la compréhension des modèles de processus).

Découplage et conformité symbolique ("window dressing") : Les organisations peuvent adopter des politiques de conformité de manière formelle sans réelle intention de les appliquer, simplement pour donner une image positive aux régulateurs ou au public (Parker & Gilad, 2011). (Coglianese & Nash, 2020) notaient le risque de "programmes papier".

Dynamiques sociales et règles d'interaction : Comme le montrait (Lipatov, 2014), les interactions sociales au sein d'une population peuvent générer des dynamiques de conformité qui ne sont pas toujours optimales ou prévisibles, agissant comme un obstacle à une conformité stable et généralisée si les "règles comportementales" des agents ne sont pas alignées avec les objectifs de conformité.

1.5.3. Analyse de l'interaction dynamique entre ces facteurs.

Il est crucial de comprendre que ces facilitateurs et obstacles n'agissent pas de manière isolée, mais interagissent de façon dynamique. Un leadership engagé (facilitateur) peut aider à surmonter les résistances au changement (obstacle) en allouant des ressources et en

communiquant efficacement. Inversement, une culture organisationnelle défavorable (obstacle) peut neutraliser les effets positifs d'un système de conformité bien conçu ou d'un leadership initialement engagé. **(Parker & Gilad, 2011)** mettaient en évidence cette interaction complexe à travers leur modèle "structure-culture-agence", où l'implémentation de la conformité est le produit de la dialectique entre les systèmes formels (structure), les normes et pratiques partagées (culture), et les actions et perceptions des individus (agence).

La complexité réglementaire (obstacle) peut être atténuée par des outils de gestion et de vérification de la conformité plus performants (facilitateur technologique, comme discuté par **(Becker et al., 2012)** et **(Caron et al., 2012)**, mais seulement si les utilisateurs sont formés et si la culture encourage leur utilisation. De même, la perception d'une pression réglementaire forte (Yagci, 2020 ; **(Coglianese, 2022)**) peut agir comme un facilitateur externe, incitant la direction à surmonter l'inertie interne. Les travaux de **(Lipatov, 2014)** suggèrent également que les dynamiques de conformité sont sensibles aux paramètres d'interaction et aux règles comportementales, indiquant que des interventions ciblées sur ces aspects pourraient transformer des obstacles en facilitateurs, ou du moins en atténuer les effets négatifs.

Comprendre ces interactions est essentiel pour concevoir des stratégies d'implémentation de la conformité qui soient holistiques et adaptées au contexte spécifique de chaque organisation. Une simple approche par "checklist" des facilitateurs risque d'ignorer ces dynamiques complexes et de mener à des résultats décevants.

1.6. Le Concept de Responsabilisation Organisationnelle ("Organizational Accountability") : Levier d'une Conformité Durable

Au-delà de la simple mise en place de systèmes de conformité, la pérennisation d'une culture de respect des règles et des principes éthiques au sein d'une organisation repose de manière cruciale sur le concept de responsabilisation organisationnelle ("organizational accountability"). Ce concept, bien que multiforme, s'avère être un levier essentiel pour transformer la conformité d'une contrainte externe en une valeur internalisée et un moteur de performance durable.

1.6.1. Définition managériale de la responsabilisation et sa distinction par rapport à la simple responsabilité.

La responsabilisation organisationnelle, ou "accountability", transcende la notion plus passive de simple responsabilité ("responsibility"). Tandis que la responsabilité peut se référer à l'attribution d'une tâche ou d'un devoir, la responsabilisation implique une obligation de rendre des comptes sur l'accomplissement de cette tâche et sur les résultats obtenus, ainsi que d'accepter les conséquences associées (Coglianese, 2022), en discutant des agences réglementaires, offre un parallèle). Dans un contexte managérial, elle se manifeste par la mise en place de mécanismes clairs par lesquels les individus et les entités au sein de l'organisation sont tenus de justifier leurs actions et leurs décisions par rapport à des objectifs et des normes prédéfinis (Krakowski & Ronconi, 2024).” *Does compliance with low-cost civic duties increase demand for accountability? We address this question by conducting a field experiment at train stations in Buenos Aires. We create exogenous variation in compliance with paying the public transportation fare by: i) highlighting sanctions for non-compliance and ii) appealing to social norms whereby 90% passengers pay the ticket. We find that both sanctions and norms treatments raise compliance. However, only appeals to social norms make treated passengers more willing to sign a petition demanding quality public transportation service – our measure of demand for social accountability. To probe the mechanisms explaining these patterns, we show that compliance invoked by adherence to norms makes subjects feel more entitled to demand accountability and trust the government to a greater extent. Our findings suggest that raising compliance through appeals to social norms may thus have wider benefits for civic behaviors* Compliance and Accountability: Evidence from a Field Experiment in Argentina”, *Compliance and Accountability*”, (Krakowski & Ronconi, 2024) soulignaient que la conformité peut engendrer une demande d'accountability de la part des citoyens envers les institutions, un principe qui trouve son écho au sein des organisations où les employés conformes peuvent exiger une plus grande accountability de la part de leur management. (Perego & Verbeeten, 2015), en étudiant l'impact des codes de bonne gouvernance sur les associations caritatives, mettaient en lumière comment ces codes visent à renforcer la "financial accountability" (responsabilisation financière), ce qui implique une obligation de transparence et de justification de l'utilisation des fonds.

La distinction est donc fondamentale : la responsabilité peut exister sans responsabilisation formelle, mais cette dernière structure et rend effective la première en créant un cadre d'attentes, de suivi et de conséquences.

1.6.2. Les dimensions de la responsabilisation organisationnelle.

La responsabilisation organisationnelle se décline en plusieurs dimensions interdépendantes. En s'inspirant des discussions sur la gouvernance et la conformité, on peut identifier :

- **Clarté des attentes et des rôles** : Pour qu'il y ait responsabilisation, les attentes en matière de comportement conforme et les rôles de chacun doivent être clairement définis et communiqués (implicite dans l'étude de **(Perego & Verbeeten, 2015)**, sur l'adoption des structures de gouvernance). Cela inclut la définition des objectifs de conformité et des standards de performance.
- **Capacité d'agir** : Les individus et les unités doivent disposer des ressources, des compétences et de l'autorité nécessaires pour assumer leurs responsabilités en matière de conformité. **(Blockmans, 2010)**, bien que dans un contexte de politique de sécurité, évoquait les "capacités" comme un facteur clé de participation et d'influence, un concept transposable aux acteurs internes d'une organisation.
- **Mesure et reporting** : Des mécanismes de mesure de la performance en matière de conformité et de reporting transparent des résultats sont essentiels pour évaluer si les attentes sont satisfaites **(Perego & Verbeeten, 2015)**, analysant la divulgation de la rémunération managériale comme indicateur d'accountability).
- **Conséquences** : La responsabilisation implique l'existence de conséquences, positives (reconnaissance, récompenses) ou négatives (sanctions, actions correctives), en fonction des performances et du respect des obligations de conformité. L'étude **(Krakowski & Ronconi, 2024)** montrait comment la perception de sanctions pour non-conformité et l'appel aux normes sociales (qui peuvent impliquer des conséquences sociales informelles) influencent le comportement de conformité.

1.6.3. Mécanismes de mise en œuvre de la responsabilisation en matière de conformité.

La mise en œuvre de la responsabilisation organisationnelle en matière de conformité s'appuie sur divers mécanismes formels et informels :

Codes de gouvernance et politiques de conformité : L'adoption et l'application de codes de bonne gouvernance, comme ceux étudiés par **(Perego & Verbeeten, 2015)**, constituent un mécanisme formel majeur. Ces codes définissent des structures (séparation des fonctions,

supervision indépendante) et des processus (transparence, divulgation) qui instaurent la responsabilisation.

Systemes d'évaluation et de reporting : La mise en place de systèmes de suivi, d'audit et de reporting régulier sur les performances de conformité permet de rendre les acteurs comptables de leurs actions. L'étude de **(Perego & Verbeeten, 2015)** montrait que l'adoption de structures de gouvernance améliorées (Type IV) augmentait la probabilité de divulgation d'informations sur la rémunération managériale.

Attribution claire des rôles et responsabilités : Définir qui est responsable de quoi en matière de conformité, des plus hauts niveaux de la direction jusqu'aux employés opérationnels, est un mécanisme fondamental.

Mécanismes de contrôle interne : Des contrôles internes robustes, incluant des audits de conformité, permettent de vérifier l'application des règles et d'identifier les manquements, créant ainsi une pression à la responsabilisation.

Culture organisationnelle : Au-delà des mécanismes formels, une culture qui valorise la transparence, l'intégrité et la prise de responsabilité individuelle et collective est un puissant moteur de responsabilisation (implicite dans la discussion **(Krakowski & Ronconi, 2024)**, sur les normes sociales).

(Blockmans, 2010), dans son analyse des relations UE-Turquie en matière de défense, bien que contextuellement différent, illustre comment les cadres institutionnels et procéduraux (mécanismes) façonnent les dynamiques de pouvoir et de responsabilité entre les acteurs, un principe qui s'applique aussi à la responsabilisation interne des organisations.

1.6.4. Impact de la responsabilisation sur la pérennisation de la culture de conformité, la prise de décision éthique et la performance globale.

Une responsabilisation organisationnelle bien établie a un impact significatif et positif sur la pérennisation d'une culture de conformité. Lorsque les individus savent qu'ils seront tenus de rendre des comptes pour leurs actions et que des conséquences claires y sont associées, la probabilité d'un comportement conforme et éthique augmente. **(Perego & Verbeeten, 2015)** suggéraient que les structures de gouvernance renforcées (un indicateur de

responsabilisation) non seulement augmentaient la divulgation d'informations mais pouvaient aussi mitiger les niveaux de rémunération managériale, indiquant un impact sur les pratiques.

La responsabilisation favorise une prise de décision plus éthique en incitant les acteurs à considérer les implications de leurs choix par rapport aux normes et valeurs de l'organisation. Elle réduit l'opacité et les opportunités de comportements déviants. L'étude de **(Krakowski & Ronconi, 2024)** montrait que la conformité induite par des appels aux normes sociales (plutôt que par la simple crainte de sanctions) augmentait la propension des individus à demander des comptes aux autorités, suggérant une internalisation plus profonde des valeurs de responsabilité. Ce lien entre conformité motivée par des normes et demande d'accountability externe peut se refléter en interne par une plus grande vigilance éthique.

Enfin, la responsabilisation peut contribuer à la performance globale de l'organisation. En assurant une meilleure gestion des risques de non-conformité, en renforçant la confiance des parties prenantes (clients, investisseurs, régulateurs) et en améliorant la transparence, elle crée un environnement plus stable et prévisible. Bien que **(Blockmans, 2010)** traite de relations inter-étatiques, l'idée que des arrangements clairs et des attentes de responsabilité mutuelle peuvent forger des partenariats plus stratégiques et efficaces peut être transposée à la dynamique interne d'une entreprise où la responsabilisation renforce la cohésion et l'alignement vers des objectifs communs, y compris ceux de conformité.

En conclusion, la responsabilisation organisationnelle n'est pas une fin en soi, mais un moyen puissant pour intégrer durablement la conformité au cœur des pratiques managériales et de la culture d'entreprise, contribuant ainsi à sa légitimité et à sa performance à long terme.

Cette première section a eu pour objectif d'établir un socle théorique et conceptuel robuste pour appréhender la complexité de la mise en conformité organisationnelle, particulièrement dans le contexte de l'implémentation d'une nouvelle législation telle que la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles. En parcourant les concepts fondamentaux de la conformité, les dynamiques de son implémentation, les défis du changement réglementaire, le rôle crucial de la gouvernance des données, les facteurs organisationnels déterminants et l'impératif de la responsabilisation, cette revue de littérature a mis en exergue plusieurs enseignements clés.

Premièrement, la conformité organisationnelle (Section 1.1) a été définie comme un

impératif allant au-delà de la simple adhésion à des règles, évoluant vers une dimension stratégique intrinsèquement liée à la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et l'éthique des affaires. La distinction entre les approches basées sur les règles et celles basées sur les valeurs a souligné la nécessité d'un équilibre pour une conformité à la fois effective et internalisée.

Deuxièmement, le processus d'implémentation de la conformité (Section 1.2) a été présenté comme une entreprise complexe, influencée par des dynamiques organisationnelles où interagissent la structure, la culture et l'agence des acteurs. Les modèles théoriques issus de la théorie des organisations, de la gestion de projet et de la sociologie des organisations offrent des grilles de lecture pour comprendre les étapes, les défis et les leviers de ce processus. L'analyse de **(Parker & Gilad, 2011)** sur les "nœuds d'implémentation" s'est révélée particulièrement éclairante pour saisir les moments critiques de ce déploiement.

Troisièmement, la gestion du changement réglementaire (Section 1.3) a mis en évidence l'impact profond que les nouvelles réglementations peuvent avoir sur les organisations. Les stratégies d'adaptation, qu'elles soient proactives ou réactives, la gestion des résistances internes et la nécessité d'une veille et d'une agilité organisationnelles ont été identifiées comme des composantes essentielles pour naviguer avec succès dans un environnement légal en évolution, un point souligné par les travaux de Yagci (2020) et les réflexions de **(Coglianese, 2022)**.

Quatrièmement, la gouvernance des données (Section 1.4) a été établie comme un prérequis fondamental, surtout dans le contexte de la protection des données personnelles. S'appuyant sur **(Ramu, 2025)** et **(Simuni & Atla, 2024)**, nous avons vu que des politiques claires, des rôles bien définis et des processus robustes pour la gestion de la qualité, de la sécurité et du cycle de vie des données sont indispensables pour répondre aux exigences de lois telles que la Loi 18-07.

Cinquièmement, l'analyse des facteurs organisationnels (Section 1.5) a permis de synthétiser les éléments facilitateurs (tels que le soutien du leadership et une culture propice) et les obstacles (comme les résistances au changement et le manque de ressources) qui influencent directement le succès de l'implémentation de la conformité. Ces facteurs interagissent de manière dynamique, et leur compréhension est cruciale pour anticiper et gérer les défis de

l'implémentation.

Enfin, le concept de responsabilisation organisationnelle ("organizational accountability") (Section 1.6) a été présenté comme un levier pour une conformité durable. En allant au-delà de la simple attribution de responsabilités, la responsabilisation, par ses dimensions de clarté, de capacité, de mesure et de conséquences, et soutenue par des mécanismes comme les codes de gouvernance (**Perego & Verbeeten, 2015**) et une culture de reddition de comptes (**Krakowski & Ronconi, 2024**), favorise l'internalisation de la conformité et une prise de décision éthique.

Transition vers l'analyse du cas Lafarge Algérie :

Ce cadre théorique et conceptuel sera mobilisé de manière centrale dans les chapitres suivants pour analyser le processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 au sein de Lafarge Algérie. Plus spécifiquement :

- Les définitions et approches de la conformité (1.1) permettront de caractériser la philosophie de conformité adoptée par Lafarge Algérie (plutôt axée sur les règles ou les valeurs, ou un mixte).
- Les modèles et dynamiques d'implémentation (1.2), notamment le cadre structure-culture-agence, serviront de grille d'analyse pour décortiquer les étapes concrètes suivies par l'entreprise, les acteurs impliqués et les interactions observées.
- La gestion du changement réglementaire (1.3) guidera l'examen des stratégies d'adaptation de Lafarge face à la Loi 18-07, des résistances rencontrées et des dispositifs de veille mis en place.
- Le rôle de la gouvernance des données (1.4) sera investigué pour comprendre dans quelle mesure les structures et processus de gestion des données personnelles au sein de Lafarge ont constitué un prérequis ou un défi pour la mise en conformité.
- Les facteurs organisationnels (1.5) offriront un cadre pour identifier les éléments spécifiques à Lafarge Algérie qui ont facilité ou entravé son processus d'implémentation.
- Le concept de responsabilisation (1.6) permettra d'évaluer comment l'entreprise a structuré l'imputabilité des actions de conformité et si cela contribue à une approche durable.

En s'appuyant sur cette revue, l'étude empirique cherchera à répondre à des questions analytiques telles que :

- Quelles ont été les principales étapes et les dynamiques (structurelles, culturelles, liées aux acteurs) du processus d'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie ?
- Comment l'entreprise a-t-elle géré le changement induit par cette nouvelle réglementation, et quels ont été les principaux facilitateurs et obstacles rencontrés ?
- Dans quelle mesure la gouvernance des données existante (ou mise en place) a-t-elle soutenu ou compliqué la mise en conformité ?
- Quels mécanismes de responsabilisation ont été déployés et quel est leur impact perçu sur la culture de conformité ?

Section 2 : Le Cadre Légal de la Protection des Données Personnelles

Exigences et Benchmark :

2.1 Introduction : Le Contexte Légal de la Protection des Données en Algérie :

Dans un paysage mondial marqué par la digitalisation croissante et les flux transnationaux d'informations, la question de la protection des données personnelles s'est imposée comme un enjeu majeur. Les États cherchent à établir des cadres juridiques capables de préserver les droits fondamentaux des citoyens face aux potentialités, mais aussi aux risques, inhérents aux nouvelles technologies. L'Algérie s'est engagée dans cette voie avec l'adoption, le 10 juin 2018, de la Loi n° 18-07, un texte législatif majeur visant spécifiquement la protection des personnes physiques lors du traitement de leurs données (Loi n° 18-07, 2018). Inspirée en partie par les normes internationales, notamment européennes (Yakoub, 2021), cette loi instaure un régime spécifique dont la compréhension est déterminante pour les entreprises opérant sur le territoire national. Elle établit un ensemble d'obligations et de principes qui redéfinissent la responsabilité des acteurs économiques, comme Lafarge Algérie, dans la gestion des informations personnelles qu'ils collectent et utilisent. L'application de cette loi est supervisée par une autorité dédiée, l'Autorité Nationale de Protection des Données à caractère Personnel (ANPDP), dont la mise en place progressive depuis 2022 marque l'opérationnalisation de ce nouveau cadre réglementaire (Guettal, 2024). Cette section se

propose d'analyser les composantes essentielles de ce cadre normatif algérien, en les comparant également au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) européen, souvent perçu comme une référence en la matière.

2.1. Concepts Fondamentaux de la Protection des Données Personnelles :

La compréhension du régime juridique applicable à la protection des données personnelles débutait nécessairement par la définition précise des concepts fondamentaux qui en structurent le champ d'application.

2.1.1. Donnée à Caractère Personnel (DCP) :

La notion de donnée à caractère personnel représentait le point central, définissant l'objet même de la protection recherchée. La législation algérienne, à travers la Loi n° 18-07, a adopté une définition volontairement large pour assurer une protection étendue. L'article 3 de cette loi disposait qu'une donnée à caractère personnel était *"toute information, quel qu'en soit le support, concernant une personne identifiée ou identifiable [...] d'une manière directe ou indirecte, notamment par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments spécifiques de son identité physique, physiologique, génétique, biométrique, psychique, économique, culturelle ou sociale"* (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**).

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union Européenne, servant ici de point de comparaison, adoptait une démarche très similaire. Il définissait la donnée à caractère personnel comme *"toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable"* (Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(1)). Il précisait également qu'une personne était "identifiable" si elle pouvait être identifiée *"directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne..."* (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(1)**).

La convergence entre les deux textes était donc manifeste sur l'adoption d'un périmètre très large, incluant des informations variées dès lors qu'un lien, même indirect, pouvait être établi avec un individu. La nature sensible ou banale de l'information n'intervenait pas dans sa qualification de donnée personnelle, mais influençait les règles applicables à son traitement ultérieur. Pour une entreprise comme Lafarge Algérie, cette définition impliquait qu'une large part des informations gérées (concernant les employés, les clients individuels, les

visiteurs, etc.) relevait potentiellement de l'application de la Loi 18-07.

2.1.2. Personne Concernée (PC) :

Indissociablement liée à la donnée personnelle, la figure de la personne concernée désignait le titulaire des droits et l'individu dont la vie privée et les libertés étaient protégées par la loi. La Loi n° 18-07 définissait succinctement la personne concernée comme "*toute personne physique dont les données à caractère personnel font l'objet d'un traitement*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**).

Les points essentiels à retenir de cette définition, confirmée par les communications de l'ANPDP (ANPDP, s.d.), étaient :

- **Seules les personnes physiques** : La protection ne s'étendait pas aux personnes morales (entreprises, associations, etc.), même si les informations relatives à une personne morale pouvaient indirectement contenir des données personnelles (nom d'un contact, email nominatif...).
- **Personnes vivantes** : Bien que non explicitement mentionné dans la définition elle-même, le régime général de protection des données s'appliquait aux personnes vivantes. Les règles relatives aux données des personnes décédées pouvaient relever d'autres régimes juridiques (archives, successions).
- **Lien avec le traitement** : Le statut de "personne concernée" était activé dès lors que des données *là concernant* faisaient l'objet d'un traitement au sens défini précédemment.

Le RGPD utilisait une terminologie légèrement différente mais couvrait exactement le même concept. Il parlait de "*data subject*" en anglais, traduit par "personne concernée" en français, et la définissait implicitement par le biais de la définition de donnée personnelle qui se rapporte à une "*personne physique identifiée ou identifiable*" (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(1)**). Tout comme la loi algérienne, le RGPD s'appliquait uniquement aux personnes physiques.

Identifier correctement les personnes concernées était donc une étape cruciale pour les responsables de traitement comme Lafarge Algérie, car c'était envers ces individus (employés, clients, prospects, fournisseurs personnes physiques, etc.) que les obligations

d'information, de respect des droits et de protection devaient être exercées.

2.1.3. Traitement des données à caractère personnel :

Une fois définies la donnée personnelle et la personne concernée, le champ d'application de la loi était déterminé par la notion de "traitement". Si une donnée personnelle était "traitée", la loi devenait applicable. Là encore, la Loi n° 18-07 a opté pour une définition très englobante du traitement, le décrivant comme *"toute opération ou tout ensemble d'opérations effectués à l'aide de moyens ou de procédés automatisés ou non et appliquées à des données à caractère personnel, telles que la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, le cryptage, l'effacement ou la destruction"* (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**).

Cette définition, également mise en avant par l'ANPDP, soulignait plusieurs aspects importants :

- **Champ d'opérations très large :** La liste fournie était illustrative ("telles que") et non exhaustive. Pratiquement toute action effectuée sur une donnée personnelle, depuis sa création jusqu'à sa suppression, constituait un traitement.
- **Inclusion des traitements manuels :** La loi précisait explicitement que le traitement pouvait être réalisé *"à l'aide de moyens ou de procédés automatisés ou non"*. Cela signifiait que les fichiers papier structurés contenant des données personnelles étaient également couverts, et pas seulement les bases de données informatiques. L'Article 4 de la loi confirmait d'ailleurs son application aux *"fichiers manuels"* si les données étaient "contenues ou appelées à figurer" dans de tels fichiers.
- **Cycle de vie de la donnée :** Les exemples couvraient l'ensemble du cycle de vie de la donnée, de sa collecte à sa destruction.

Le RGPD, dans son article 4(2), proposait une définition quasiment identique, employant le terme *"processing"* et énumérant une liste similaire d'opérations possibles, qu'elles soient automatisées ou non (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(2)**). Les deux cadres juridiques s'alignaient donc sur une conception très large du traitement.

La conséquence pratique pour Lafarge Algérie était que la quasi-totalité des activités impliquant des données personnelles (gestion RH, gestion clients, marketing, sécurité des accès, etc.) devaient être considérées comme des "traitements" soumis aux obligations de la Loi 18-07. Une simple consultation ou conservation de données personnelles suffisait à caractériser un traitement.

2.1.4. Responsable du Traitement (RT) :

La Loi n° 18-07, comme le RGPD, reposait sur l'identification claire de l'entité principalement responsable du respect des règles de protection des données. Cet acteur central était désigné sous le terme de "responsable du traitement". L'article 3 de la loi algérienne le définissait comme la *"personne physique ou morale, publique ou privée ou toute autre entité qui, seule ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement de données"* (Loi n° 18-07, 2018, Art. 3).

Cette définition mettait en lumière le critère essentiel pour identifier le RT : la détermination des finalités (le "pourquoi" du traitement) et des moyens (le "comment" du traitement). Plusieurs points découlaient de cette approche :

- **Nature de l'entité** : Le RT pouvait être une personne morale (une entreprise comme Lafarge Algérie, une administration, une association) ou, plus rarement dans un contexte professionnel, une personne physique.
- **Détermination autonome** : C'était l'entité qui décidait des objectifs poursuivis par le traitement et des ressources ou méthodes essentielles mises en œuvre.
- **Responsabilité conjointe possible** : La loi prévoyait que plusieurs entités pouvaient déterminer conjointement les finalités et les moyens, les qualifiant alors de "coresponsables" du traitement (une notion moins détaillée cependant que dans le RGPD, Art. 26).
- **Rôle des employés** : les employés manipulant les données au sein de l'organisation agissaient sous l'autorité et pour le compte du responsable du traitement (l'entreprise). La responsabilité légale première incombait donc à l'entité employeur. L'ANPDP (s.d.) rappelait également ce rôle décisionnel du RT sur les finalités et moyens.

Le RGPD définissait le RT (en anglais, *"controller"*) de manière conceptuellement identique

: *"la personne physique ou morale, l'autorité publique, le service ou un autre organisme qui, seul ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement"* (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(7)**).

L'identification correcte du responsable du traitement était donc fondamentale, car c'était sur lui que la Loi 18-07 faisait peser la charge principale de la conformité : respect des principes, mise en œuvre des mesures de sécurité, gestion des droits des personnes concernées, accomplissement des formalités préalables, etc. Dans le cadre de cette étude, Lafarge Algérie agissait typiquement en tant que responsable du traitement pour les données de ses employés, de ses clients (personnes physiques), etc.

2.1.5. Sous-Traitant (ST) :

En complément du responsable de traitement, la Loi n° 18-07 identifiait une deuxième catégorie d'acteurs impliqués dans le traitement des données : le sous-traitant. Sa définition légale, fournie à l'article 3, le distinguait clairement du RT par son rôle : le sous-traitant était *"toute personne physique ou morale, publique ou privée ou toute autre entité qui traite des données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement"* (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**).

Les éléments clés de cette définition, reprise par l'ANPDP, étaient les suivants :

- Traitement "pour le compte de" : Le critère distinctif fondamental était que le sous-traitant n'agissait pas pour ses propres finalités, mais pour celles définies par le responsable du traitement.
- Absence de détermination des finalités/moyens : Contrairement au RT, le ST ne décidait pas du "pourquoi" et des aspects essentiels du "comment" du traitement ; il exécutait les instructions reçues.
- Relation Contractuelle : La loi précisait, dans son article 39, que la relation entre le RT et le ST devait être régie par un contrat ou un acte juridique spécifiant les obligations du sous-traitant, notamment en matière de sécurité (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 39**).

Le RGPD utilisait une terminologie et une définition très proches, définissant le sous-traitant (en anglais, *"processor"*) comme *"la personne physique ou morale, l'autorité publique, le*

service ou un autre organisme qui traite des données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement" (Règlement (UE) 2016/679, Art. 4(8)). Une différence notable résidait cependant dans le niveau de détail des obligations imposées au sous-traitant et devant figurer dans le contrat le liant au RT : l'article 28 du RGPD était beaucoup plus prescriptif que l'article 39 de la loi algérienne sur ce point.

La qualification correcte des tiers intervenant dans les traitements de données était essentielle pour Lafarge Algérie. Les fournisseurs de services informatiques (hébergement, maintenance), les prestataires de services externalisés (paie, marketing direct), ou d'autres partenaires pouvaient agir en tant que sous-traitants. Dans ce cas, Lafarge Algérie, en tant que RT, devait s'assurer que ces sous-traitants présentaient des garanties suffisantes et encadrer leur intervention par un contrat conforme aux exigences de l'article 39 de la Loi 18-07. Le régime de responsabilité différait également entre RT et ST.

2.1.6. Délégué à la Protection des Données (DPO) / Représentant

Alors que le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a institué la fonction de Délégué à la Protection des Données (DPO) comme un élément clé de la gouvernance et de la responsabilisation (accountability), il convenait de noter une différence significative avec le cadre algérien.

La Loi n° 18-07 n'utilisait pas le terme "Délégué à la Protection des Données" et ne prévoyait pas, de manière générale, l'obligation pour les responsables de traitement établis en Algérie de désigner une telle fonction avec un statut et des missions définis par la loi. L'Article 3, qui listait les définitions clés, n'incluait pas ce terme, et la page "Notions Clés" de l'ANPDP (ANPDP, s.d.) ne le mentionnait pas non plus. Le régime algérien semblait donc reposer principalement sur la responsabilité directe du Responsable de Traitement (l'entité elle-même) et le contrôle exercé par l'ANPDP.

Toutefois, la Loi 18-07 introduisait, dans un cas spécifique, la notion de "*représentant*". L'Article 4(2) précisait que lorsqu'un responsable de traitement n'était pas établi sur le territoire algérien mais y utilisait des moyens de traitement (hors simple transit), il devait désigner un représentant installé en Algérie. Ce représentant, sans préjudice de la responsabilité du RT, se substituait à lui pour les droits et obligations découlant de la loi (**Loi**

n° 18-07, 2018, Art. 4). Ce rôle de représentant légal pour les entités étrangères différait donc substantiellement de la fonction de DPO.

En contraste marqué, le RGPD a formalisé et rendu obligatoire la désignation d'un DPO dans de nombreuses situations (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 37**). C'était notamment le cas pour toutes les autorités et organismes publics, ainsi que pour les entreprises dont les activités de base exigeaient un suivi régulier et systématique des personnes à grande échelle ou un traitement à grande échelle de données sensibles. Le RGPD détaillait également le statut du DPO (indépendance, ressources, absence de conflit d'intérêts - Art. 38) et ses missions minimales (informer et conseiller le RT/ST et les employés, contrôler le respect du règlement, coopérer avec l'autorité de contrôle, être le point de contact pour l'autorité et les personnes concernées - Art. 39).

Cette absence d'obligation légale formelle de désigner un DPO dans la Loi 18-07 (sauf le cas du représentant pour les RT étrangers) constituait une différence structurelle majeure par rapport au RGPD. Cela ne signifiait pas que les entreprises algériennes ne pouvaient pas nommer une personne en charge de la conformité. En pratique, comme observé dans le cadre de ce mémoire chez Lafarge Algérie (qui disposait d'un DPO/RepH) ou suggéré par certains travaux (**Guettal, 2024**), des fonctions dédiées pouvaient émerger, soit par bonne pratique, soit sous l'influence de standards de groupe international. Cependant, ces fonctions, en l'état actuel du droit algérien, ne bénéficiaient pas du même statut légal protégé ni des mêmes missions explicitement définies par la loi que le DPO sous le régime du RGPD.

2.1.7. Données Sensibles

Au sein de la catégorie générale des données à caractère personnel, la législation reconnaissait l'existence de certaines informations particulièrement intimes ou susceptibles d'entraîner des discriminations si elles étaient traitées de manière inappropriée. Ces informations étaient qualifiées de "données sensibles" et bénéficiaient d'un régime de protection renforcé.

La Loi n° 18-07, dans son article 3, définissait explicitement les données sensibles comme les "*données à caractère personnel qui révèlent l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale de la personne concernée ou qui sont relatives à sa santé y compris ses données génétiques*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**). L'Autorité Nationale rappelait cette liste sur son site web. Le

principe général, posé par l'article 18 de la loi, était l'interdiction du traitement de ces données sensibles. Toutefois, cet article prévoyait immédiatement des exceptions à cette interdiction, notamment lorsque le traitement était nécessaire à la défense d'intérêts vitaux, basé sur le consentement exprès de la personne concernée, effectué par certaines associations pour leurs membres, ou nécessaire à la constatation ou défense d'un droit en justice, entre autres cas énumérés (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 18**). Le traitement de ces données, même lorsqu'il tombait sous le coup d'une exception, pouvait nécessiter une autorisation préalable de l'ANPDP, comme le précisait l'article 18.

Le RGPD adoptait une approche très similaire. L'Article 9 qualifiait ces informations de "*catégories particulières de données à caractère personnel*" et en donnait une liste quasi identique, incluant l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, l'appartenance syndicale, les données génétiques et biométriques aux fins d'identifier une personne de manière unique, les données concernant la santé, ou celles concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle (**Règlement (UE) 2016/679, Art. 9(1)**). Le RGPD posait également le principe d'interdiction de traitement de ces données, tout en prévoyant une liste exhaustive d'exceptions dans son Article 9(2), parmi lesquelles figuraient notamment le consentement explicite, les nécessités liées au droit du travail et de la sécurité sociale, la sauvegarde des intérêts vitaux, les activités de certaines fondations ou associations, les données manifestement rendues publiques par la personne, ou encore les motifs d'intérêt public importants.

La convergence entre les deux textes était donc forte sur la nécessité d'accorder une protection spéciale à ces catégories de données. Pour Lafarge Algérie, cela impliquait une vigilance particulière lors du traitement potentiel de telles informations, par exemple concernant la santé de ses employés (médecine du travail, gestion des absences pour maladie), leur appartenance syndicale, ou toute autre donnée sensible qui pourrait être collectée. Le traitement de ces données nécessitait non seulement une justification légale particulièrement solide (relevant des exceptions prévues par l'article 18) mais potentiellement aussi le passage par une procédure d'autorisation auprès de l'ANPDP, ajoutant une contrainte procédurale significative par rapport au traitement de données personnelles "ordinaires".

2.3.1. Contexte Historique, Objectifs et Champ d'Application :

L'adoption de la Loi n° 18-07, le 10 juin 2018, s'inscrivait dans un mouvement international plus large de prise de conscience des enjeux liés à la protection des données personnelles face à la digitalisation croissante de la société et à l'intensification des flux d'information transfrontaliers. Comme le soulignait **Abdelli (2020)**, la nécessité d'encadrer la communication internationale de données était perçue dès les années 1970, menant à des initiatives pionnières comme la Convention 108 du Conseil de l'Europe. L'Algérie, en se dotant de cette loi, rejoignait ainsi de nombreux pays cherchant à établir un cadre juridique pour protéger les droits fondamentaux des individus dans ce nouvel environnement numérique, possiblement inspirée, selon certaines sources (**Abdelli, 2020**) citant une source ministérielle non spécifiée dans l'extrait fourni), par les législations tunisienne et belge, mais aussi en écho aux standards développés en Europe (**Directive 95/46/CE puis RGPD**).

Les objectifs principaux de la Loi 18-07 étaient clairement énoncés dès ses premiers articles. L'article 1er précisait que la loi avait pour objet de "*fixer les règles de protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 1**). L'article 2 venait immédiatement ancrer cette protection dans le respect des droits fondamentaux, stipulant que le traitement devait se faire "*dans le cadre du respect de la dignité humaine, de la vie privée, des libertés publiques et ne doit pas porter atteinte aux droits des personnes, à leur honneur et à leur réputation*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 2**). L'objectif était donc double : d'une part, protéger la personne dans ses droits et libertés fondamentaux face aux potentialités (et risques) du traitement de ses informations personnelles, et d'autre part, établir des règles claires pour les acteurs procédant à ces traitements.

Le champ d'application matériel de la loi, défini à l'article 4, se voulait large. La loi s'appliquait au "*traitement automatisé en tout ou en partie des données à caractère personnel, ainsi qu'au traitement non automatisé de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans des fichiers manuels*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 4**). Cette formulation couvrait donc la majorité des traitements effectués dans un contexte professionnel, qu'ils soient informatisés ou sous forme de fichiers papier organisés. Toutefois, l'article 6 prévoyait des exclusions notables, notamment les traitements effectués par une personne physique pour ses activités "*exclusivement personnelles ou domestiques*", les traitements relevant de la sécurité nationale ou de la défense, et ceux liés à la prévention et la répression des infractions pénales, ces derniers étant soumis à des règles spécifiques

(Loi n° 18-07, 2018, Art. 6).

Concernant le champ d'application territorial, l'article 4 précisait que la loi s'appliquait principalement lorsque le responsable du traitement était "*établi sur le territoire algérien*", que ce soit une personne physique ou morale, publique ou privée. De manière significative, et à l'instar du RGPD, la loi prévoyait également une application extraterritoriale : elle s'appliquait aussi lorsque le responsable n'était pas établi en Algérie mais recourait à des "*moyens automatisés ou non, situés sur le territoire algérien*", à l'exclusion des traitements utilisés uniquement à des fins de transit. Dans ce cas précis, le responsable étranger avait l'obligation de notifier à l'ANPDP l'identité de son "*représentant installé en Algérie*" qui se substituait à lui pour les obligations de la loi **(Loi n° 18-07, 2018, Art. 4)**.

Ainsi, le législateur algérien a posé un cadre visant une protection large des données des personnes physiques, avec une portée territoriale s'adaptant aux réalités des flux de données internationaux, tout en reconnaissant la nécessité d'exclure certains domaines spécifiques comme la sphère purement personnelle ou la sécurité de l'État.

2.3.2. Les Principes Fondamentaux du Traitement (Art. 9) :

Au-delà des définitions et du champ d'application, la Loi n° 18-07 énonçait, en son article 9, un ensemble de principes fondamentaux qui devaient gouverner toute opération de traitement de données à caractère personnel. Ces principes constituaient l'épine dorsale du régime de protection, traduisant les exigences essentielles que tout responsable de traitement devait respecter. L'article 9 stipulait ainsi que les données personnelles devaient être :

a) "*traitées de manière licite et loyale*" **(Loi n° 18-07, 2018, Art. 9a)**. La licéité renvoyait à la nécessité pour tout traitement de reposer sur une base juridique valable, telle que définie plus loin dans la loi (voir section 2.3.3). La loyauté, quant à elle, impliquait une exigence de transparence et de bonne foi vis-à-vis de la personne concernée ; le traitement ne devait pas être effectué de manière détournée, cachée ou trompeuse. Ce principe était étroitement lié à l'obligation d'information prévue aux articles 32 et 33.

b) "*collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et ne peuvent être traitées ultérieurement de façon incompatible avec lesdites finalités*" **(Loi n° 18-07, 2018, Art. 9b)**. Ce principe cardinal de limitation des finalités imposait au responsable de

traitement de définir précisément l'objectif (le "pourquoi") de la collecte avant même de commencer le traitement. Ces finalités devaient être claires ("explicites"), légalement ou socialement acceptables ("légitimes"), et portées à la connaissance de la personne concernée. Toute réutilisation des données pour un but différent et incompatible avec l'objectif initial était en principe proscrite, sauf à obtenir un nouveau consentement ou à justifier d'une autre base légale. (Il était à noter que la loi algérienne, contrairement au RGPD (Art. 6.4), ne détaillait pas explicitement les critères d'évaluation de la compatibilité des finalités ultérieures).

c) "*adéquates, pertinentes et non excessives au regard des finalités pour lesquelles elles sont collectées ou traitées*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 9c**). Ce principe de minimisation des données (souvent désigné ainsi dans d'autres cadres comme le RGPD) signifiait que seules les données strictement nécessaires à l'accomplissement de la finalité prédéfinie devaient être collectées et traitées. Il s'opposait à la collecte massive et indifférenciée de données "au cas où" elles serviraient un jour.

d) "*exactes, complètes et, si nécessaire, mises à jour*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 9d**). Le principe d'exactitude imposait au responsable de traitement de prendre des mesures raisonnables pour s'assurer de la qualité des données traitées et de les corriger ou supprimer si elles s'avéraient erronées ou obsolètes. Ce principe fondait directement le droit à la rectification reconnu à la personne concernée (Art. 35).

e) "*conservées sous une forme permettant l'identification des personnes concernées pendant une durée n'excédant pas celle nécessaire à la réalisation des finalités pour lesquelles elles ont été collectées ou traitées*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 9e**). Ce principe de limitation de la conservation impliquait que les données personnelles ne devaient pas être gardées indéfiniment. Une fois la finalité atteinte, elles devaient en principe être supprimées ou anonymisées de manière irréversible. La loi prévoyait toutefois une exception notable : sur demande du RT et si un intérêt légitime existait, l'ANPDP pouvait autoriser une conservation plus longue à des fins "*historiques, statistiques ou scientifiques*". Ce principe nécessitait la mise en place de politiques claires de durée de conservation adaptées à chaque type de traitement.

L'article 9 concluait en précisant explicitement que le "*responsable du traitement est chargé, sous le contrôle de l'autorité nationale, d'assurer le respect des dispositions du présent*

article". Cela soulignait la responsabilité première de l'entreprise (comme Lafarge Algérie) dans la mise en œuvre effective de ces principes directeurs.

Il était intéressant de noter que cette liste de principes fondamentaux de l'Article 9 de la Loi 18-07, bien que couvrant l'essentiel des exigences, ne mentionnait pas explicitement certains principes mis en avant de manière distincte dans l'Article 5 du RGPD, tels que la "transparence" (bien qu'elle découle de la loyauté et de l'obligation d'information), l'"intégrité et la confidentialité" (traitée séparément à l'article 38 de la loi algérienne sur la sécurité) ou la "responsabilité" (Accountability, mentionnée à la fin de l'article 9 comme une charge pour le RT, mais moins développée comme principe structurel que dans le RGPD). Ces nuances seraient approfondies dans la comparaison finale (Section 2.4).

2.3.3. Les Conditions de Licéité / Bases Juridiques (Art. 7) :

Le premier principe fondamental énoncé à l'article 9 était que le traitement devait être "*licite*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 9a**). Cette exigence de licéité impliquait que toute opération de traitement devait reposer sur un fondement juridique valable. L'article 7 de la Loi 18-07 venait préciser limitativement ces conditions, ou "bases légales", qui rendaient un traitement légitime. Sans l'une de ces bases, le traitement était, par définition, interdit.

La loi algérienne posait comme règle de principe le consentement de l'individu. L'article 7 alinéa 1er stipulait en effet que le traitement "*ne peut être effectué qu'avec le consentement exprès de la personne concernée*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 7**). L'exigence d'un consentement "*exprès*" était forte. Elle renvoyait à la définition donnée à l'article 3 : "*toute manifestation de volonté, en connaissance de cause, par laquelle la personne concernée ou son représentant légal, accepte que ses données personnelles fassent l'objet d'un traitement manuel ou électronique*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 3**). Cela impliquait une action positive, libre, spécifique et informée. Un consentement implicite, présumé ou résultant du silence n'était donc pas suffisant. La charge de la preuve de l'obtention de ce consentement pesait sur le responsable du traitement. De plus, l'article 7 alinéa 3 soulignait le caractère révocable de cette base légale en précisant que la personne concernée pouvait, "*à tout moment, se rétracter*". L'article 8 ajoutait des conditions spécifiques pour le traitement des données concernant un enfant, nécessitant le consentement du représentant légal ou, le cas échéant, l'autorisation du juge.

Toutefois, le même article 7 reconnaissait que le consentement exprès n'était pas la seule

base légale possible. Le cinquième alinéa de l'article 7 énumérait six exceptions où le traitement pouvait être licite même sans le consentement de la personne concernée, si ce traitement était nécessaire :

1. *"Au respect d'une obligation légale à laquelle est soumise la personne concernée ou le responsable du traitement"* : Lorsque la loi (ou un règlement) imposait le traitement (ex: obligations comptables, fiscales, déclarations sociales).
2. *"À la sauvegarde de la vie de la personne concernée"* : Dans des situations d'urgence vitale pour la personne elle-même.
3. *"À l'exécution d'un contrat auquel la personne concernée est partie ou à l'exécution de mesures précontractuelles prises à la demande de celle-ci"* : Base légale essentielle pour les relations commerciales ou de travail (ex: traitement des données client pour livrer une commande, traitement des données d'un employé pour exécuter le contrat de travail).
4. *"À la sauvegarde d'intérêts vitaux de la personne concernée, si elle est physiquement ou juridiquement dans l'incapacité de donner son consentement"* : Similaire au point 2 mais s'applique lorsque la personne est incapable de consentir (ex: personne inconsciente). Il est à noter une potentielle redondance ou un besoin de clarification entre les points 2 et 4.
5. *"À l'exécution d'une mission d'intérêt public ou relevant de l'exercice de l'autorité publique, dont est investi le responsable du traitement ou le tiers auquel les données sont communiquées"* : Concerne principalement les traitements effectués par les organismes publics dans le cadre de leurs missions.
6. *"À la réalisation d'un intérêt légitime poursuivi par le responsable du traitement ou par le destinataire, sous réserve de l'intérêt et/ou des droits et libertés fondamentaux de la personne concernée"* : Cette base légale apparaissait plus souple mais son application était strictement encadrée. Elle permettait de traiter des données sans consentement si l'entreprise poursuivait un intérêt légitime (ex: sécurité des systèmes, prévention de la fraude) à la condition impérative que cet intérêt ne soit pas supplanté par les droits et libertés de la personne concernée. Cela impliquait une mise en balance préalable et documentée des intérêts en présence.

Le RGPD, dans son article 6, listait des bases légales très similaires (consentement, obligation légale, contrat, intérêts vitaux, mission d'intérêt public, intérêts légitimes). Si le consentement sous RGPD doit également être libre, spécifique, éclairé et univoque (très proche du consentement "exprès" algérien), la pratique européenne tend à utiliser plus largement la base des "intérêts légitimes" que ce que la formulation restrictive de l'article 7 algérien semblait encourager, ce dernier mettant clairement le consentement exprès comme principe premier.

Pour une entreprise comme Lafarge Algérie, l'identification et la documentation de la base légale appropriée pour chaque activité de traitement (RH, marketing, vente, sécurité...) constituaient une étape fondamentale de la démarche de conformité, conditionnant la licéité même du traitement et influençant les droits des personnes concernées (notamment le droit d'opposition, souvent lié à la base de l'intérêt légitime ou de la mission d'intérêt public).

2.3.4. Les Formalités Préalables : Déclaration et Autorisation (Art. 12-20) :

Un des mécanismes centraux instaurés par la Loi n° 18-07 pour assurer le contrôle sur les traitements de données personnelles résidait dans l'obligation pour les responsables de traitement de notifier leurs activités à l'Autorité Nationale de Protection des Données (ANPDP) *avant* leur mise en œuvre. L'article 12 posait ce principe général de manière claire : *"Nonobstant toute disposition législative contraire, toute opération de traitement des données à caractère personnel, est soumise à une déclaration préalable à l'autorité nationale ou à son autorisation conformément aux dispositions prévues par la présente loi"* (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 12**). Ce système de contrôle *a priori* distinguait l'approche algérienne de celle du RGPD, qui avait largement supprimé les obligations générales de notification au profit d'une logique de responsabilisation (accountability) interne.

La loi distinguait deux régimes principaux de formalités préalables :

1. La Déclaration Préalable (Régime de Droit Commun - Art. 13-16) :

C'était la procédure standard applicable à la majorité des traitements. Elle consistait en un acte formel par lequel le responsable de traitement notifiait à l'ANPDP son intention de mettre en œuvre un traitement, tout en s'engageant à ce que celui-ci respecte la loi (**Loi n°**

18-07, 2018, Art. 13).

- **Contenu détaillé (Art. 14) :** La déclaration n'était pas une simple formalité ; elle devait contenir des informations substantielles, notamment : l'identité du RT et de son représentant éventuel, la nature et les finalités du traitement, les catégories de données et de personnes concernées, les destinataires, la durée de conservation, la mention des transferts éventuels hors d'Algérie, une description générale des mesures de sécurité, et les modalités d'exercice des droits. Cette exigence contraignait l'entreprise à une documentation et une analyse approfondie de ses traitements en amont.
- **Récépissé et Mise en œuvre (Art. 13) :** L'ANPDP délivrait un récépissé de dépôt (immédiatement ou sous 48h). Point crucial, la loi précisait que le RT pouvait, "*sous sa responsabilité, mettre en œuvre le traitement, dès réception du récépissé*". La déclaration n'était donc, en principe, pas suspensive. Elle formalisait l'engagement de conformité et informait l'Autorité.
- **Déclaration simplifiée (Art. 15) :** La loi prévoyait la possibilité pour l'ANPDP de définir des catégories de traitements courants et peu risqués pouvant faire l'objet d'une déclaration simplifiée (contenu allégé). (La publication effective de cette liste par l'ANPDP était une condition de son application pratique).
- **Dispense (Art. 16) :** Certains traitements étaient dispensés de déclaration, comme ceux ayant pour seul objet la tenue de registres publics légalement prévus.

2. L'Autorisation Préalable (Régime d'Exception - Art. 17-21) :
Pour les traitements présentant des risques particuliers pour les droits et libertés, la simple déclaration ne suffisait pas et une autorisation expresse de l'ANPDP était requise *avant* toute mise en œuvre. Ce régime d'autorisation était prévu dans deux cas principaux :

- **Décision de l'ANPDP (Art. 17) :** Si, à l'examen d'une déclaration, l'ANPDP estimait que le traitement présentait des "*dangers manifestes*" pour la vie privée ou les libertés, elle pouvait décider (décision motivée sous 10 jours) de le soumettre au régime d'autorisation.

- **Traitements intrinsèquement sensibles listés par la loi** : L'autorisation était directement requise par la loi pour :
 - Le traitement de données sensibles (Art. 18), sauf exceptions spécifiques.
 - L'interconnexion de fichiers répondant à des finalités différentes ou concernant des entités distinctes (Art. 19).
 - Les traitements à des fins de recherche dans le domaine de la santé (Art. 21).
 - (Implicitement) Les transferts de données vers un pays étranger n'assurant pas un niveau de protection suffisant (Art. 44 renvoyant à une autorisation, cf. section 2.3.7).

- **Procédure et délai (Art. 20)** : La demande d'autorisation devait contenir les mêmes informations qu'une déclaration complète. L'autorisation était, elle, suspensive : le traitement ne pouvait commencer avant la décision de l'ANPDP. Celle-ci disposait d'un délai de deux mois pour statuer (prorogeable une fois d'autant). Fait crucial, le silence gardé par l'ANPDP à l'issue de ce délai valait rejet de la demande.

Ce système de formalités préalables, en particulier le régime d'autorisation avec silence valant rejet, plaçait une contrainte administrative et temporelle significative sur les entreprises comme Lafarge Algérie, nécessitant une planification rigoureuse et une interaction suivie avec l'ANPDP pour le lancement de certains traitements jugés sensibles. Cela contrastait fortement avec le modèle du RGPD où les formalités préalables généralisées ont été remplacées par des obligations de documentation interne (registre des traitements, Art. 30) et d'analyse d'impact pour les traitements à risque (AIPD, Art. 35).

2.3.5. Les Droits Reconnus aux Personnes Concernées (Art. 32-37) :

En parallèle des obligations imposées aux responsables de traitement, la Loi n° 18-07 reconnaissait explicitement un ensemble de droits aux personnes concernées (les individus dont les données étaient traitées). Ces droits, détaillés principalement dans le Titre IV, Chapitres 1 à 4 (articles 32 à 37), visaient à garantir la transparence, l'exactitude et le contrôle par l'individu sur l'usage de ses informations personnelles. Leur mise en œuvre effective par les entreprises comme Lafarge Algérie était une condition essentielle de la conformité. La loi distinguait quatre droits principaux :

1. Le Droit à l'Information (Art. 32-33) :

Ce droit fondamental visait à assurer la transparence du traitement. L'article 32 imposait au responsable du traitement d'informer la personne concernée, "*de manière expresse et non équivoque*", préalablement à la collecte de ses données ou, si les données n'étaient pas collectées directement auprès d'elle, au plus tard lors de l'enregistrement ou de la première communication à un tiers (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 32**). Les informations à fournir incluaient au minimum : l'identité du RT, les finalités du traitement, les destinataires potentiels, le caractère obligatoire ou facultatif de la réponse, les conséquences d'un défaut de réponse, l'existence de ses droits (accès, rectification, opposition) et les modalités de leur exercice, ainsi que l'éventualité d'un transfert à l'étranger. Une information spécifique était requise en cas de collecte sur réseaux ouverts (internet) sur les risques inhérents à la circulation des données. L'article 33 prévoyait cependant des exceptions à cette obligation d'information, notamment si la personne était déjà informée, si l'information se révélait impossible ou exigeait des efforts disproportionnés (sous conditions), ou si le traitement était édicté par la loi.

2. Le Droit d'Accès (Art. 34) :

Ce droit permettait à la personne concernée de savoir si des données la concernant étaient traitées et, le cas échéant, d'en obtenir communication. L'article 34 précisait que la personne pouvait obtenir du RT : la confirmation que des données la concernant étaient ou n'étaient pas traitées, des informations sur les finalités, les catégories de données, les destinataires, et la communication, "*sous une forme intelligible*", des données elles-mêmes ainsi que de leur origine (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 34**). Le RT pouvait s'opposer aux demandes "*manifestement abusives*" (notamment répétitives), mais la charge de la preuve de l'abus lui incombait.

3. Le Droit de Rectification (Art. 35) :

Complémentaire au droit d'accès, ce droit permettait à la personne concernée d'obtenir gratuitement la correction des informations inexactes ou incomplètes. L'article 35 lui donnait le droit d'exiger du RT : "*l'actualisation, la rectification, l'effacement ou le verrouillage des données personnelles dont le traitement n'est pas conforme à la présente loi, notamment en raison du caractère incomplet ou inexact de ces données ou dont le traitement est interdit par la loi*" (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 35a**). Le RT était tenu de procéder aux rectifications nécessaires "*dans un délai de dix (10) jours*" à compter de la saisine. En cas de refus ou de

non-réponse, la personne pouvait saisir l'ANPDP. Le RT devait également notifier ces rectifications aux tiers auxquels les données avaient été communiquées, si cela ne s'avérait pas impossible (Art. 35b). Ce droit pouvait aussi être exercé par les héritiers après le décès de la personne.

4. Le Droit d'Opposition (Art. 36-37) :

La loi distinguait deux types d'opposition :

- **Opposition pour motifs légitimes (Art. 36, al. 1) :** La personne concernée pouvait s'opposer, "*pour des motifs légitimes*", à ce que des données la concernant fassent l'objet d'un traitement. La légitimité du motif devait être invoquée par la personne. Ce droit n'était cependant pas absolu et ne s'appliquait pas si le traitement répondait à une obligation légale ou si une disposition expresse de l'acte autorisant le traitement l'écartait (**Art. 36, al. 3**).
- **Opposition à la prospection (Art. 36, al. 2 & Art. 37) :** Ce droit était spécifique et plus absolu. La personne pouvait s'opposer, sans avoir à justifier de motif, à ce que ses données soient utilisées à des fins de prospection, notamment commerciale. Ce droit devait pouvoir être exercé "*à tout moment*" (**Art. 36, al. 2**). L'article 37 renforçait cette protection en interdisant par principe la prospection directe par automate d'appel, télécopieur ou courrier électronique sans le "*consentement préalable*" (opt-in). Une exception (opt-out) était prévue pour la prospection par email si les coordonnées avaient été collectées directement lors d'une vente analogue et si une possibilité claire de s'opposer était offerte à chaque message.

Ces droits reconnus par la Loi 18-07 étaient très similaires dans leur nature et leur portée à ceux prévus par le RGPD (Articles 12 à 22), témoignant d'une convergence sur les prérogatives essentielles à accorder aux individus. La principale différence résidait peut-être moins dans l'énoncé des droits que dans les mécanismes prévus pour assurer leur effectivité (rôle du DPO sous RGPD, procédures détaillées pour les délais de réponse et la gestion des demandes dans le RGPD). Pour Lafarge Algérie, garantir l'exercice effectif de ces droits impliquait la mise en place de procédures internes claires, la formation des personnels en contact avec les personnes concernées, et potentiellement l'adaptation des systèmes d'information pour répondre aux demandes d'accès, de rectification ou d'opposition dans les délais impartis.

2.3.6. Les Obligations du Responsable de Traitement (Sécurité Art. 38, Contrat ST Art. 39) :

En contrepartie des droits accordés aux personnes concernées, la Loi n° 18-07 imposait un certain nombre d'obligations fondamentales au responsable du traitement (RT), l'entité qui détermine les finalités et les moyens du traitement. Assurer le respect de ces obligations était au cœur de la démarche de mise en conformité pour une entreprise comme Lafarge Algérie. Au-delà des obligations implicites découlant du respect des principes (Art. 9), de la licéité (Art. 7) et de la gestion des droits (Art. 32-37), la loi mettait explicitement l'accent sur deux obligations structurelles majeures : la sécurité des données et l'encadrement des sous-traitants.

1. L'Obligation de Sécurité (Art. 38) :

La protection des données personnelles ne pouvait être effective sans mesures visant à préserver leur intégrité et leur confidentialité. L'article 38 de la loi imposait ainsi au RT de mettre en œuvre les *"mesures techniques et organisationnelles appropriées pour protéger les données à caractère personnel contre la destruction accidentelle ou illicite, la perte accidentelle, l'altération, la diffusion ou l'accès non autorisés, notamment lorsque le traitement comporte des transmissions de données dans un réseau, ainsi que contre toute autre forme de traitement illicite"* (Loi n° 18-07, 2018, Art. 38).

Cette obligation de sécurité impliquait plusieurs dimensions :

- **Caractère "approprié"** : Les mesures devaient être adaptées *"au regard des risques présentés par le traitement et de la nature des données à protéger"*. Il ne s'agissait donc pas d'une obligation de résultat (sécurité absolue impossible) mais d'une obligation de moyens renforcée, exigeant une analyse préalable des risques.
- **Mesures techniques et organisationnelles** : La sécurité ne se limitait pas aux aspects techniques (pare-feu, chiffrement, contrôle d'accès logique...), mais incluait aussi des mesures organisationnelles (procédures internes, habilitations, formation du personnel, sécurité physique des locaux...).
- **Couverture large des risques** : L'obligation visait à prévenir aussi bien les incidents accidentels (perte, destruction involontaire) que les actes malveillants (accès non

autorisé, altération...).

Cette obligation était très similaire à celle prévue par l'article 32 du RGPD, qui insistait également sur la nécessité d'assurer un niveau de sécurité adapté au risque. Pour Lafarge Algérie, cela se traduisait par la nécessité d'évaluer les risques liés à chaque traitement et de déployer des mesures de sécurité documentées et régulièrement révisées.

2. L'Encadrement des Sous-Traitants (Art. 39) :

Lorsque le RT faisait appel à un sous-traitant (ST) pour réaliser tout ou partie d'un traitement, il ne se déchargeait pas de ses responsabilités. L'article 39 de la loi précisait que le RT devait *"choisir un sous-traitant qui apporte des garanties suffisantes inhérentes aux mesures de sécurité technique et d'organisation"* et devait *"veiller au respect de ses mesures"* (Loi n° 18-07, 2018, Art. 39).

Cette obligation se déclinait en deux temps :

- **Choix diligent du ST :** Le RT devait s'assurer, avant de confier des données à un tiers, que celui-ci présentait des garanties suffisantes en matière de sécurité et de protection des données.
- **Encadrement contractuel :** La loi exigeait que la réalisation du traitement en sous-traitance soit régie par un *"contrat ou un acte juridique"* liant le ST au RT. Ce contrat devait prévoir notamment que le ST n'agissait que sur instruction du RT et qu'il respectait les obligations de sécurité de l'article 38 (Loi n° 18-07, 2018, Art. 39). L'article 39 exigeait aussi que les éléments essentiels du contrat relatifs à la protection des données soient consignés par écrit. Bien que posant le principe de l'encadrement contractuel, l'article 39 de la loi algérienne était moins détaillé que l'article 28 du RGPD sur les clauses spécifiques devant obligatoirement figurer dans le contrat liant le RT et le ST (obligation d'assistance, audit, sort des données en fin de contrat...). Néanmoins, l'obligation fondamentale d'encadrer la relation et de choisir des ST fiables était bien présente. Pour Lafarge Algérie, cela impliquait de revoir ses contrats avec ses fournisseurs et prestataires agissant comme sous-traitants pour s'assurer de leur conformité avec l'article 39.

En synthèse, ces obligations de sécurité et d'encadrement des tiers constituaient des piliers

essentiels de la conformité, demandant au responsable de traitement une approche proactive et documentée pour protéger les données personnelles tout au long de leur cycle de vie et dans l'ensemble de son écosystème.

2.3.7. Les Transferts de Données Hors d'Algérie (Art. 44-45)

La Loi n° 18-07 a reconnu la réalité des flux internationaux de données mais a cherché à les encadrer strictement pour éviter que la protection accordée aux personnes sur le territoire algérien ne soit contournée par un transfert vers un pays offrant un niveau de protection moindre. Le Chapitre IV du Titre V (articles 44 et 45) était spécifiquement dédié à cette question.

Le principe général, posé par l'article 44, était que le transfert de données personnelles vers un État étranger n'était autorisé qu'à deux conditions cumulatives :

1. Une autorisation de l'Autorité Nationale (ANPDP) : Tout transfert était donc soumis, par principe, à une formalité préalable relevant du régime d'autorisation (impliquant un contrôle a priori par l'ANPDP).
2. Le pays destinataire devait assurer un "niveau de protection suffisant" de la vie privée et des libertés et droits fondamentaux des personnes (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 44**).

La loi précisait que le caractère suffisant du niveau de protection était apprécié par l'ANPDP *"notamment, en fonction des dispositions juridiques en vigueur dans cet Etat, des mesures de sécurité qui y sont applicables, des caractéristiques propres du traitement telles que ses fins et sa durée, ainsi que de la nature, de l'origine et de la destination des données traitées"* (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 44**). Cette approche reposait donc sur une évaluation au cas par cas ou par pays par l'Autorité algérienne. L'article soulignait également une interdiction absolue de transfert si celui-ci était susceptible de porter atteinte à la *"sécurité publique ou aux intérêts vitaux de l'Etat"*.

L'article 45 introduisait cependant des dérogations à ce principe général d'autorisation conditionnée à un niveau de protection suffisant. Un transfert vers un pays n'offrant pas de garanties suffisantes pouvait néanmoins avoir lieu, par dérogation, dans plusieurs situations limitativement énumérées, notamment :

- Si la personne concernée avait consenti expressément au transfert, après avoir été informée des risques (Art. 45(1)).
- Si le transfert était nécessaire :
 - À la sauvegarde de la vie de la personne concernée (Art. 45(2a)).
 - À la préservation de l'intérêt public (Art. 45(2b)).
 - À la constatation, l'exercice ou la défense d'un droit en justice (Art. 45(2c)).
 - À l'exécution d'un contrat entre le RT et la personne concernée, ou de mesures précontractuelles (Art. 45(2d)).
 - À la conclusion ou l'exécution d'un contrat dans l'intérêt de la personne concernée entre le RT et un tiers (Art. 45(2e)).
 - À l'exécution d'une mesure d'entraide judiciaire internationale (Art. 45(2f)).
 - À la prévention, au diagnostic ou au traitement d'affections médicales (Art. 45(2g)).
- Si le transfert s'effectuait en application d'un accord bilatéral ou multilatéral auquel l'Algérie était partie (Art. 45(3)).
- Sur autorisation spécifique de l'ANPDP si le traitement était conforme à l'article 2 de la loi (respect de la dignité, vie privée, etc.) (Art. 45(4)). Cette dernière dérogation semblait redonner une marge d'appréciation à l'ANPDP même en l'absence de niveau de protection adéquat, potentiellement sur la base de garanties contractuelles ou autres (bien que la loi ne détaille pas ces mécanismes comme le fait le RGPD avec ses articles 46 sur les garanties appropriées - BCR, Clauses Contractuelles Types...).

L'article d'Abdelli (2020) mettait particulièrement l'accent sur l'importance de cet encadrement des flux transfrontières, soulignant le risque d'affaiblissement de la protection si les données sortaient du champ de la loi nationale sans garanties équivalentes.

Le cadre algérien pour les transferts apparaissait donc comme relativement strict, reposant sur une autorisation préalable de l'ANPDP conditionnée à un niveau de protection suffisant du pays tiers, avec des dérogations limitées. Cela différait de l'approche du RGPD (Articles 44-49) qui, tout en posant le même principe de conditionnalité à un niveau de protection adéquat (via une décision d'adéquation de la Commission Européenne, Art. 45), détaillait

beaucoup plus les mécanismes alternatifs permettant un transfert en l'absence de décision d'adéquation (les "garanties appropriées" de l'article 46, comme les Règles d'Entreprise Contraignantes - BCR - ou les Clauses Contractuelles Types - CCT) qui ne semblaient pas explicitement prévus avec le même niveau de détail dans la loi algérienne, même si la dérogation de l'article 45(4) pouvait potentiellement ouvrir cette voie sous le contrôle de l'ANPDP.

Pour une multinationale comme Lafarge Algérie, opérant au sein du groupe Holcim, la gestion des transferts de données personnelles (par exemple vers la maison mère ou vers des prestataires situés hors d'Algérie) constituait un enjeu majeur de conformité, nécessitant potentiellement des autorisations spécifiques de l'ANPDP et une analyse fine du niveau de protection des pays destinataires ou la mise en place de garanties contractuelles validées par l'Autorité.

2.3.8. L'Autorité Nationale de Protection des Données (ANPDP) : Rôle et Pouvoirs

La mise en œuvre effective de la Loi n° 18-07 reposait largement sur l'action d'une entité de supervision dédiée. Le Titre III de la loi (articles 22 à 31) instituait ainsi l'Autorité Nationale de Protection des Données à caractère Personnel (ANPDP), positionnée comme la clé de voûte du système de protection algérien.

1. Statut et Composition (Art. 22-24):

- L'article 22 créait l'ANPDP auprès du Président de la République, lui conférant le statut d'une "*autorité administrative indépendante*" dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et administrative (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 22**). Ce statut visait à garantir son impartialité dans l'exercice de ses missions.
- Sa composition, détaillée à l'article 23, reflétait une volonté de pluralisme, incluant : trois personnalités nommées par le Président de la République (dont le président de l'Autorité), trois magistrats (Cour Suprême, Conseil d'État), des représentants des chambres du Parlement, du Conseil National des Droits de l'Homme, et de plusieurs ministères clés (Défense, Affaires Étrangères, Intérieur, Justice, Poste/TIC, Santé, Travail). Les membres étaient choisis pour leur compétence juridique ou technique et nommés par décret présidentiel pour un mandat de cinq ans renouvelable (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 23**). L'article 24 précisait les modalités du serment prêté par les

membres avant leur installation.

- L'article 27 prévoyait également la mise en place d'un secrétariat exécutif pour assister l'Autorité dans ses missions.

2. Missions Fondamentales (Art. 25) :

L'article 25 confiait à l'ANPDP une mission générale de "*veiller à ce que le traitement des données à caractère personnel soit mis en œuvre, conformément aux dispositions de la présente loi*" et de s'assurer que l'utilisation des technologies ne menaçait pas les droits et libertés (Loi n° 18-07, 2018, Art. 25). Cet article listait ensuite une série de missions spécifiques, parmi lesquelles :

- **Contrôle a priori** : Délivrer les autorisations et recevoir les déclarations préalables aux traitements (Art. 25(1)).
- **Information et Conseil** : Informer les personnes concernées et les RT de leurs droits et obligations (Art. 25(2)), conseiller les entités mettant en œuvre des traitements (Art. 25(3)).
- **Gestion des Plaintes** : Recevoir les réclamations, recours et plaintes des personnes concernées et les informer des suites données (Art. 25(4)).
- **Régulation des Transferts** : Autoriser les transferts transfrontaliers (Art. 25(5)).
- **Pouvoir Normatif** : Élaborer des normes, des règles de bonne conduite et de déontologie applicables aux traitements (Art. 25(12, 13)).
- **Coopération Internationale** : Développer des relations de coopération avec les autorités étrangères similaires (Art. 25(10)).
- **Pouvoir de Sanction** : Prononcer des sanctions administratives (Art. 25(11)), un point détaillé dans la section suivante (2.3.9).
- **Pouvoir d'Ordonner** : Ordonner les modifications nécessaires à la protection des données, voire leur fermeture, retrait ou destruction (Art. 25(6, 7)).
- **Suggestion Législative** : Présenter des suggestions pour améliorer le cadre législatif et réglementaire (Art. 25(8)).

3. Pouvoirs d'Investigation (Art. 49-51) :

Pour mener à bien ses missions de contrôle, la loi dotait l'ANPDP de pouvoirs d'enquête significatifs :

- **Accès aux locaux et informations :** L'article 49 autorisait l'ANPDP à procéder à des investigations dans les locaux professionnels (hors domicile) où avait lieu le traitement, à accéder aux données traitées et à toute information ou document pertinent, quel que soit le support (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 49**). Le secret professionnel ne pouvait lui être opposé.
- **Agents habilités :** Outre les officiers de police judiciaire, d'autres agents de contrôle auxquels l'Autorité faisait recours étaient habilités à rechercher et constater les infractions (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 50**).
- **Procès-verbaux :** Les infractions devaient être constatées par procès-verbaux transmis sans délai au procureur de la République (Loi n° 18-07, 2018, Art. 51).

Le rôle de l'ANPDP apparaissait donc comme central dans le dispositif algérien. Elle cumulait des fonctions d'information, de conseil, de contrôle a priori (via les déclarations et autorisations), d'enquête, et de sanction administrative. Son indépendance proclamée et ses pouvoirs étendus en faisaient l'interlocuteur incontournable pour les entreprises comme Lafarge Algérie dans leur processus de mise en conformité. La manière dont l'Autorité exercerait concrètement ses missions et utiliserait ses pouvoirs était un facteur clé pour l'effectivité de la loi.

2.3.9. Le Régime des Sanctions (Administratives et Pénales) :

Pour assurer l'effectivité des obligations et des droits qu'elle édictait, la Loi n° 18-07 prévoyait un double niveau de sanctions en cas de violation de ses dispositions : des sanctions administratives, prononcées par l'ANPDP, et des sanctions pénales, relevant des juridictions compétentes.

1. Les Sanctions Administratives (Art. 46-48) :

L'ANPDP se voyait conférer un pouvoir de sanction administrative directe à l'encontre des responsables de traitement ne respectant pas la loi. L'article 46 listait une gradation de mesures possibles:

- L'avertissement.

- La mise en demeure de se conformer.
- Le retrait provisoire (pour une durée maximale d'un an) ou définitif du récépissé de déclaration ou de l'autorisation de traitement.
- L'amende administrative.
L'article 47 précisait le montant maximal de cette amende administrative : 500.000 DA. Elle pouvait être prononcée notamment en cas de refus (sans motif légitime) d'accorder les droits d'information, d'accès, de rectification ou d'opposition aux personnes concernées, ou en cas de non-notification des informations requises lors de la déclaration (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 47**). La loi prévoyait également l'application des sanctions pénales en cas de récidive après une sanction administrative pour ces manquements. De plus, l'article 48 donnait à l'ANPDP le pouvoir de retirer sans délai une déclaration ou une autorisation si, après sa délivrance, il apparaissait que le traitement portait atteinte à la sécurité nationale ou était contraire à la morale et aux bonnes mœurs (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 48**). Les décisions de l'ANPDP prononçant ces sanctions étaient susceptibles de recours devant le Conseil d'État (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 46**).

2. Les Sanctions Pénales (Art. 54-74) :

Outre les sanctions administratives, le Titre VI, Chapitre 3 de la loi (articles 54 à 74) instaurait un arsenal de sanctions pénales (peines d'emprisonnement et amendes) pour les violations les plus graves de ses dispositions. Ces sanctions étaient prononcées par les juridictions pénales compétentes, après constatation des infractions par les agents habilités (voir section 2.3.8). Parmi les principales infractions pénalement réprimées figuraient :

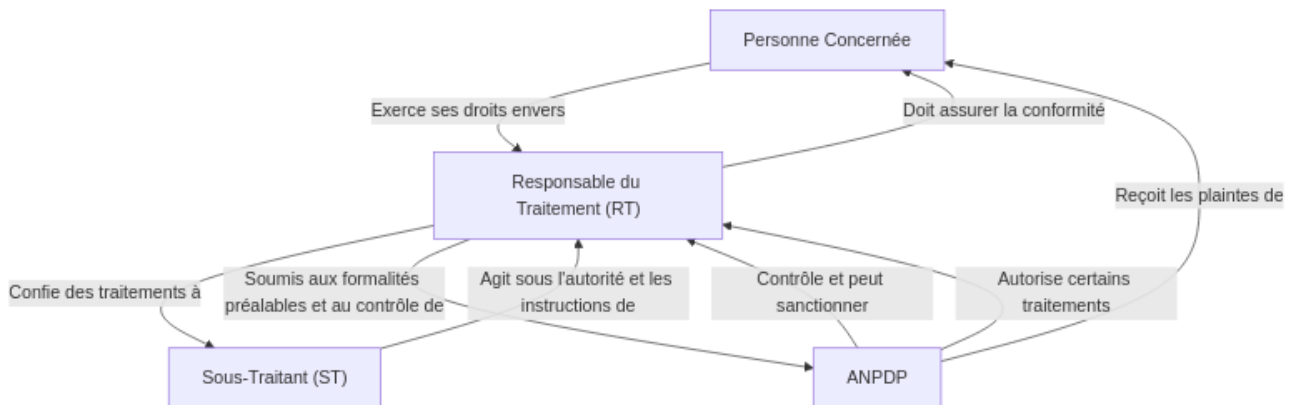
- La violation des principes fondamentaux de l'article 2 (atteinte à la dignité, vie privée, honneur...) : Emprisonnement de 2 à 5 ans et amende de 200.000 à 500.000 DA (Art. 54).
- Le traitement sans consentement exprès (hors exceptions de l'art. 7) ou malgré l'opposition légitime de la personne (notamment à des fins de prospection) : Emprisonnement de 1 à 3 ans et amende de 100.000 à 300.000 DA (Art. 55).
- Le traitement sans déclaration ou autorisation préalable requise (violation de l'art.

- 12) : Emprisonnement de 2 à 5 ans et amende de 200.000 à 500.000 DA (Art. 56).
- Le traitement de données sensibles sans consentement exprès ou hors des cas prévus : Emprisonnement de 2 à 5 ans et amende de 200.000 à 500.000 DA (Art. 57).
 - La collecte de données par moyen frauduleux, déloyal ou illicite : Emprisonnement de 1 à 3 ans et amende de 100.000 à 300.000 DA (Art. 59).
 - Le détournement de finalité (utiliser les données pour des fins autres que celles déclarées/autorisées) : Emprisonnement de 6 mois à 1 an et amende de 60.000 à 100.000 DA (Art. 58).
 - La violation de l'obligation de sécurité (Art. 38-39) : Amende de 200.000 à 500.000 DA (Art. 65).
 - La conservation des données au-delà de la durée autorisée : Même peine que pour la violation de l'obligation de sécurité (Art. 65).
 - L'accès non autorisé au registre national tenu par l'ANPDP : Emprisonnement de 1 à 3 ans et amende de 100.000 à 300.000 DA (Art. 63).
 - Le transfert illégal de données vers l'étranger (violation de l'art. 44) : Emprisonnement de 1 à 5 ans et amende de 500.000 à 1.000.000 DA (Art. 67).
 - La violation du secret professionnel par les membres/personnels de l'ANPDP (Art. 62).
 - L'entrave à l'action de l'ANPDP (opposition aux vérifications, refus de communication d'informations...) : Emprisonnement de 6 mois à 2 ans et amende de 60.000 à 200.000 DA (Art. 61).
La loi prévoyait également des dispositions sur la responsabilité pénale des personnes morales (Art. 70), les peines complémentaires (Art. 71), la confiscation (Art. 72), la tentative (Art. 73) et la récidive (portant les peines au double, Art. 74).

Ce double régime de sanctions administratives (portées par l'ANPDP) et pénales (portées par la justice) témoignait de la volonté du législateur de donner un caractère contraignant aux dispositions de la loi. Toutefois, le niveau des amendes administratives (plafond à 500.000 DA) et même de certaines amendes pénales apparaissait significativement inférieur aux plafonds prévus par le RGPD (qui peuvent atteindre 20 millions d'euros ou 4% du chiffre

d'affaires mondial). Cette différence de magnitude dans le risque financier constituait un point de divergence notable qui serait discuté dans la section comparative (2.4). L'effectivité réelle de ce régime de sanction dépendrait largement de la capacité et de la volonté de l'ANPDP et des autorités judiciaires à poursuivre et sanctionner les manquements constatés.

Figure 1: Les Acteurs Clés et Leurs Relations Fondamentales dans le Cadre de la Loi 18-07



Source : élaboré par moi

2.4. Synthèse Comparative : Convergences et Spécificités (Loi 18-07 vs RGPD)

L'analyse détaillée de la Loi n° 18-07 (Section 2.3) et sa mise en perspective avec le RGPD (Section 2.2 et concepts en 2.1) permettaient de dégager des points de convergence significatifs, mais aussi des différences structurelles et philosophiques notables entre les deux cadres réglementaires. Comprendre ces nuances était essentiel pour saisir les défis et stratégies spécifiques d'une entreprise comme Lafarge Algérie, potentiellement influencée par les deux référentiels.

Une convergence fondamentale résidait dans l'objectif affiché : assurer un niveau élevé de protection des personnes physiques à l'égard du traitement de leurs données personnelles, reconnu comme un droit fondamental (Loi n° 18-07, 2018, Art. 2 ; Règlement (UE) 2016/679, Art. 1 & Considérant 1). Les deux textes puisaient leur inspiration dans des standards internationaux communs, notamment la Convention 108 du Conseil de l'Europe, ce qui expliquait de nombreuses similitudes dans les définitions et les principes de base.

Cependant, une divergence philosophique majeure apparaissait quant à l'approche générale de la régulation et du contrôle.

- La Loi n° 18-07 s'appuyait fortement sur un mécanisme de contrôle *a priori* exercé par l'Autorité Nationale (ANPDP). L'obligation quasi systématique de déclaration ou d'autorisation préalable (Loi n° 18-07, 2018, Art. 12) positionnait l'ANPDP comme un "gardien" devant valider ou être informé de la plupart des traitements avant leur mise en œuvre.
- Le RGPD, en revanche, a opéré un basculement vers une logique de responsabilisation ("Accountability") du responsable de traitement (Règlement (UE) 2016/679, Art. 5(2) & Art. 24). Il a supprimé les formalités préalables généralisées au profit d'obligations internes renforcées : documentation (registre des traitements), analyse de risque proactive (AIPD), mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées (protection dès la conception et par défaut), et capacité à *démontrer* la conformité à tout moment. L'autorité de contrôle intervient davantage *a posteriori* (contrôles, sanctions) ou pour les traitements les plus risqués (consultation préalable après AIPD).

Cette différence d'approche avait des implications directes sur les entreprises. Le cadre algérien mettait l'accent sur la charge administrative liée aux interactions avec l'ANPDP, tandis que le RGPD insistait sur la mise en place d'une gouvernance interne robuste et documentée de la protection des données.

En poursuivant la comparaison, l'analyse des définitions fondamentales (présentées en Section 2.1) révélait une forte convergence terminologique et conceptuelle entre la Loi n° 18-07 et le RGPD. Les notions de *donnée à caractère personnel*, de *personne concernée*, de *traitement*, de *responsable du traitement* et de *sous-traitant* étaient définies de manière très similaire dans les deux textes (Loi n° 18-07, 2018, Art. 3 ; Règlement (UE) 2016/679, Art. 4). Les deux législations adoptaient une approche large, visant à couvrir un vaste spectre d'informations et d'opérations, qu'elles soient automatisées ou manuelles (pour les fichiers structurés), et reconnaissaient une portée extraterritoriale dans certaines conditions (traitement lié à des activités sur le territoire, même par un acteur étranger – Loi n° 18-07, 2018, Art. 4 ; Règlement (UE) 2016/679, Art. 3).

La définition des données sensibles présentait également de fortes similitudes (Loi n° 18-07, 2018, Art. 3 & 18 ; Règlement (UE) 2016/679, Art. 9), avec une liste de catégories quasi identique et un principe commun d'interdiction de traitement sauf exceptions strictement

définies.

La principale divergence notable au niveau conceptuel, déjà soulignée en section 2.1.6, concernait la figure du Délégué à la Protection des Données (DPO). Alors que le RGPD lui accordait un statut et des missions précises, rendant sa désignation obligatoire dans de nombreux cas (Règlement (UE) 2016/679, Art. 37-39), la Loi 18-07 ne formalisait pas cette fonction de manière générale, prévoyant seulement un "représentant" pour les responsables de traitement étrangers (Loi n° 18-07, 2018, Art. 4). Cette absence structurelle du DPO dans le texte algérien constituait une différence organisationnelle majeure par rapport au cadre européen.

La comparaison des principes directeurs du traitement des données révélait également une forte parenté entre les deux régimes. Les principes de licéité et loyauté, de limitation des finalités, de minimisation des données, d'exactitude, et de limitation de la conservation, tels qu'énoncés à l'article 9 de la Loi 18-07 (Loi n° 18-07, 2018), trouvaient leurs équivalents directs dans l'article 5 du RGPD (Règlement (UE) 2016/679, Art. 5).

Une nuance apparaissait cependant dans la présentation et l'emphase. Le RGPD érigeait explicitement en principes distincts dans son article 5 l'intégrité et la confidentialité (sécurité) ainsi que la responsabilité (accountability). La Loi 18-07, tout en abordant ces aspects, les traitait différemment : l'obligation de sécurité faisait l'objet d'un article spécifique (Art. 38), et la responsabilité était mentionnée à la fin de l'article 9 comme une charge incombant au RT d'assurer le respect des autres principes, plutôt que comme un principe structurel d'obligation de *démontrer* la conformité. Cette différence d'accent sur l'accountability reflétait la divergence philosophique plus large entre les deux approches réglementaires (contrôle a priori vs responsabilisation).

Concernant les fondements juridiques rendant un traitement licite, la Loi n° 18-07 et le RGPD présentaient à nouveau une structure très similaire. Les six bases légales énumérées à l'article 7 de la loi algérienne (Loi n° 18-07, 2018) correspondaient étroitement aux six bases légales de l'article 6 du RGPD (Règlement (UE) 2016/679, Art. 6) :

1. Consentement
2. Exécution d'un contrat (ou mesures précontractuelles)
3. Obligation légale

4. Sauvegarde des intérêts vitaux
5. Mission d'intérêt public (ou exercice de l'autorité publique)
6. Intérêts légitimes du responsable du traitement (mis en balance avec les droits de la personne concernée).

La principale nuance résidait dans l'articulation et l'emphase. La Loi 18-07 posait clairement le consentement exprès comme le principe premier (Art. 7, al. 1), les autres bases légales étant présentées comme des exceptions ("Toutefois, ledit consentement n'est pas exigé si...", Art. 7, al. 5). Le RGPD, bien que définissant des exigences strictes pour un consentement valide (Art. 7), présentait les six bases légales de l'article 6 sur un pied d'égalité apparent, sans hiérarchie explicite entre elles. La pratique européenne a d'ailleurs montré une utilisation fréquente de la base de l'intérêt légitime ou du contrat, là où la formulation algérienne pouvait inciter à un recours plus systématique au consentement exprès.

De plus, l'exigence d'un consentement "*exprès*" dans la loi algérienne semblait, a priori, très proche du consentement "*libre, spécifique, éclairé et univoque*" requis par le RGPD (qui exige un acte positif clair). Les deux textes soulignaient également le droit de retirer son consentement à tout moment.

C'est sur le terrain des formalités préalables que la divergence entre les deux régimes était la plus marquée, reflétant la différence d'approche philosophique évoquée précédemment.

- Loi n° 18-07 : Maintenait un système généralisé de contrôle *a priori* basé sur la déclaration préalable (régime commun, non suspensif mais obligatoire avant la mise en œuvre) et l'autorisation préalable (régime d'exception pour les traitements à risque, suspensive) auprès de l'ANPDP (**Loi n° 18-07, 2018, Art. 12-21**). L'ANPDP jouait un rôle central dans l'évaluation initiale de la conformité, du moins pour les traitements les plus sensibles. Le silence de l'ANPDP sur une demande d'autorisation valait rejet (Loi n° 18-07, 2018, Art. 20), ce qui constituait une contrainte forte.
- RGPD : A largement supprimé les obligations générales de déclaration et d'autorisation préalables qui existaient sous la directive 95/46/CE. Il a transféré la charge principale de la conformité sur le responsable de traitement à travers le principe d'accountability. Les obligations clés devenaient internes:

- Tenue d'un registre des activités de **traitement (Règlement (UE) 2016/679, Art. 30)**.
- Réalisation d'Analyses d'Impact relatives à la Protection des Données (AIPD / DPIA) pour les traitements susceptibles d'engendrer un risque élevé (Art. 35).
- Consultation préalable de l'autorité de contrôle uniquement si l'AIPD révélait un risque élevé résiduel que le RT ne parvenait pas à atténuer (Art. 36).
- Mise en œuvre de la protection des données dès la conception et par défaut (Art. 25).

Cette différence était fondamentale : le modèle algérien misait sur un contrôle externe préalable par l'Autorité, tandis que le modèle européen privilégiait l'auto-évaluation, la documentation interne et la gestion des risques par l'entreprise, le contrôle externe intervenant principalement *a posteriori* ou en cas de risque très élevé.

Concernant les droits individuels, il existait une forte convergence entre les prérogatives accordées par la **Loi n° 18-07 (Art. 32-37)** et celles prévues par le **RGPD (Art. 12-22)**. Les deux cadres reconnaissaient les droits fondamentaux suivants :

- **Droit à l'information** : Obligation pour le RT de fournir des informations claires et complètes sur le traitement, que les données soient collectées directement auprès de la personne ou non (**Loi n° 18-07, Art. 32-33 ; RGPD, Art. 13-14**).
- **Droit d'accès** : Droit pour la personne de savoir si des données la concernant sont traitées et d'en obtenir une copie ainsi que des informations contextuelles (Loi n° 18-07, Art. 34 ; RGPD, Art. 15).
- **Droit de rectification** : Droit d'obtenir la correction des données inexacts ou incomplètes (Loi n° 18-07, Art. 35 ; RGPD, Art. 16).
- **Droit d'opposition** : Droit de s'opposer au traitement pour des motifs légitimes (avec des exceptions) et droit spécifique de s'opposer à la prospection directe (sans motif) (Loi n° 18-07, Art. 36-37 ; RGPD, Art. 21).

Le RGPD allait cependant plus loin en formalisant explicitement certains droits qui n'apparaissaient pas avec la même clarté ou la même portée dans la loi algérienne :

- **Droit à l'effacement ("droit à l'oubli") (RGPD, Art. 17) :** Bien que la Loi 18-07 mentionne l'"effacement" comme une modalité de rectification (Art. 35a), le RGPD en faisait un droit distinct, avec des conditions d'application plus larges (ex: retrait du consentement, données plus nécessaires, opposition fondée...).
- **Droit à la limitation du traitement (RGPD, Art. 18) :** Droit d'obtenir le "gel" temporaire du traitement dans certaines situations (contestation de l'exactitude, traitement illicite mais opposition à l'effacement...). La Loi 18-07 mentionnait le "verrouillage" comme une modalité de rectification (Art. 35a), mais sans le développer comme un droit autonome avec des conditions spécifiques.
- **Droit à la portabilité des données (RGPD, Art. 20) :** Droit de recevoir ses données dans un format structuré et de les transmettre à un autre RT, sous certaines conditions (traitement automatisé basé sur le consentement ou le contrat). Ce droit, emblématique du RGPD, n'avait pas d'équivalent direct dans la Loi 18-07.
- **Droit de ne pas faire l'objet d'une décision individuelle automatisée (RGPD, Art. 22) :** Droit de ne pas être soumis à une décision produisant des effets juridiques (ou similaires) basée uniquement sur un traitement automatisé (y compris profilage), sauf exceptions. La Loi 18-07 abordait ce point de manière plus limitée à l'article 11, interdisant les décisions de justice basées uniquement sur un traitement automatisé évaluant la personnalité, et les autres décisions produisant des effets juridiques basées uniquement sur un traitement automatisé définissant le profil, sauf exceptions contractuelles ou si la personne a pu faire valoir ses observations.

Ainsi, si le socle des droits fondamentaux (information, accès, rectification, opposition) était commun, le RGPD offrait un catalogue de droits plus étendu et détaillé que la Loi 18-07.

Tableau 1 : Comparaison loi 18-07 vs RGPD

Critère Comparé	Loi n° 18-07 (Algérie)	RGPD (UE) 2016/679	Convergence / Divergence
Philosophie	Contrôle <i>a priori</i> (Déclaration/Autorisa	Responsabilisation / Accountability	Divergence

Générale	tion ANPDP)	(Contrôle <i>a posteriori</i> majoritairement)	majeure
Définitions Clés	Très similaires (DCP, PC, Traitement, RT, ST, Sensibles)	Très similaires	Convergence forte
DPO	Non défini/obligatoire (sauf "Représentant" pour RT étranger)	Défini (Art. 37-39), statut protégé, obligatoire dans de nombreux cas	Divergence majeure
Principes Fondamentaux	Similaires (Licéité, Finalité, Minimisation, Exactitude...)	Similaires + Intégrité/Confidentialité & Accountability explicités comme principes	Convergence forte + Nuances
Bases Légales	Similaires (Consentement Exprès = principe)	Similaires (pas de hiérarchie explicite)	Convergence forte + Nuances
Formalités Préalables	Déclaration / Autorisation ANPDP (quasi-systématique)	Largement supprimées (remplacées par Registre interne, AIPD)	Divergence majeure
Droits des Personnes	Socle commun fort (Info, Accès, Rectif, Opposition)	Socle commun + Droits étendus (Effacement, Limitation, Portabilité, Décision Auto)	Convergence + Extension RGPD
Obligations RT (Hors	Moins détaillées (focus sur déclaration/autorisation)	Plus détaillées (Registre, AIPD,	Divergence (Accountabilit

sécu.)		Protection by y) Design/Default, Notification Viols)	
Obligation de Sécurité	Obligation de mesures appropriées (Art. 38)	Obligation de mesures appropriées (Art. 32)	Convergence forte
Transferts Internationaux	Principe = Autorisation ANPDP + Niveau suffisant	Principe = Décision d'adéquation Commission	Convergence de principe
Mécanismes Transferts (Absence adéquation)	Dérogations spécifiques (Art. 45) / Autorisation ANPDP ?	Garanties Appropriées (Art. 46 : BCR, CCT...) + Dérogations spécifiques (Art. 49)	Divergence (Mécanismes)
Autorité de Contrôle	ANPDP (indépendante, missions & pouvoirs similaires)	Autorités nationales (indépendantes, missions & pouvoirs similaires)	Convergence forte
Sanctions Administratives	Plafond 500.000 DA (ANPDP) + Sanctions pénales (Tribunaux)	Plafonds très élevés (jusqu'à 20M€ ou 4% CA mondial)	Divergence majeure (Niveau)

Source : élaboré par nos soins

Au terme de ce premier chapitre, les fondations nécessaires à l'analyse du processus de mise en conformité à la Loi n° 18-07 chez Lafarge Algérie ont été établies. L'objectif poursuivi était double : d'une part, explorer, à travers une revue de la littérature managériale et organisationnelle (Section 1), les cadres théoriques permettant de comprendre la conformité comme un processus dynamique influencé par des facteurs organisationnels et humains ; d'autre part, analyser en détail le cadre légal spécifique imposé par la législation algérienne et le situer par rapport aux standards internationaux, notamment le RGPD (Section 2).

La première section (dont la rédaction détaillée suivra) a mis en lumière que la mise en

conformité réglementaire dépassait la simple adhésion à des règles juridiques. Elle s'inscrivait dans des concepts plus larges de conformité organisationnelle, impliquant des processus d'implémentation complexes, une gestion du changement adaptée, une gouvernance structurée des données, et la prise en compte de multiples facteurs facilitateurs ou inhibiteurs, allant du soutien managérial à la culture d'entreprise. Le concept de responsabilisation (accountability), bien que moins formalisé dans le cadre légal algérien, est apparu comme un prisme d'analyse managérial pertinent.

La seconde section a permis de disséquer les exigences précises de la Loi n° 18-07. L'analyse a confirmé l'adoption de définitions larges pour les concepts clés (donnée personnelle, traitement...) et la consécration de principes fondamentaux (licéité, finalité, minimisation...) largement alignés sur les standards internationaux. Cependant, elle a aussi mis en évidence les spécificités notables du régime algérien, en particulier le maintien d'un système de contrôle *a priori* basé sur les déclarations et autorisations préalables auprès de l'ANPDP, l'absence d'obligation légale généralisée de nommer un DPO, et un niveau de sanctions administratives potentiellement moins dissuasif que celui prévu par le RGPD. Ces caractéristiques dessinaient un environnement réglementaire particulier dans lequel Lafarge Algérie devait opérer.

En définitive, ce chapitre a permis de construire une double grille de lecture : l'une, théorique et managériale, pour appréhender la *dynamique organisationnelle* du processus de mise en conformité ; l'autre, légale et normative, pour en évaluer la *substance* et l'adéquation aux exigences algériennes spécifiques. C'est l'articulation de ces deux cadres qui guidera l'analyse empirique du cas Lafarge Algérie dans la suite de ce mémoire. Avant d'aborder l'étude de cas elle-même et ses résultats, il convient maintenant de présenter et de justifier en détail la démarche méthodologique qui a été adoptée pour investiguer ce processus sur le terrain, objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 : Cadre Organisationnelle et méthodologique

Section 1 : Fondements Épistémologiques et Approche Générale de la Recherche :

Aborder l'analyse d'un processus organisationnel aussi complexe et contextuel que la mise en conformité à une nouvelle législation nécessite, en amont, de clarifier le socle sur lequel repose la démarche de recherche. Toute investigation scientifique s'inscrit, consciemment ou non, dans une certaine vision de ce qu'est la connaissance et de la manière dont elle peut être produite. Préciser ce positionnement épistémologique n'est pas un exercice purement formel ; il conditionne la logique même de la recherche, le choix des méthodes et la portée des résultats obtenus.

1.1. Le Positionnement Épistémologique : Comprendre plutôt que Mesurer :

Face à notre questionnement central – *Comment Lafarge Algérie met-elle en œuvre le processus de conformité à la Loi 18-07 ?* – plusieurs postures épistémologiques étaient envisageables. Une approche positiviste, ou post-positiviste, aurait cherché à identifier des variables clés, à mesurer leurs relations de manière objective et à tester des hypothèses potentiellement généralisables, souvent via des outils quantitatifs. Si une telle approche peut être pertinente pour mesurer, par exemple, le *niveau* de conformité atteint ou corrélérer certains facteurs à ce niveau à grande échelle, elle semblait cependant mal adaptée à notre objectif premier. Celui-ci n'est pas tant de mesurer ou de généraliser, mais bien de comprendre en profondeur la dynamique *spécifique* du processus d'implémentation au sein de Lafarge Algérie, avec ses étapes, ses acteurs, ses tensions, ses adaptations et le sens que les participants lui donnent. définition.

Dès lors, pour saisir la complexité des significations construites par les acteurs de Lafarge, pour appréhender la manière dont ils interprètent les exigences légales et organisationnelles et y répondent dans leur contexte singulier, une posture épistémologique interprétativiste (ou constructiviste) s'est avérée la plus pertinente (**Lincoln & Guba, 1985**); (**Merriam & Tisdell, 2015**). Cette posture reconnaît que la réalité sociale et organisationnelle n'est pas une donnée entièrement objective, mais qu'elle est continuellement construite et interprétée par les acteurs qui y participent. L'objectif du chercheur devient alors de comprendre ces interprétations et ces constructions de sens pour éclairer le phénomène étudié de l'intérieur.

Alternativement, une posture pragmatiste, centrée sur la résolution de la question de recherche par les moyens les plus appropriés, pourrait également justifier notre démarche en soulignant que la compréhension fine du *processus* est la clé pour répondre à notre interrogation (Creswell & Plano Clark, 2018).

1.2. La Justification de l'Approche Qualitative :

Le choix d'une posture épistémologique orientée vers la compréhension du sens et du contexte conduit logiquement à privilégier une approche de recherche qualitative. Alors qu'une approche quantitative chercherait à quantifier des phénomènes et à tester des relations statistiques entre variables mesurables, l'approche qualitative vise à explorer et à décrire la richesse et la complexité des expériences humaines et des processus sociaux dans leur cadre naturel ((Lincoln & Guba, 1985); (Miles et al., 2018).

Pour répondre à notre question de recherche portant sur le "Comment ?" et le "Pourquoi ?" du processus d'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge, l'approche qualitative apparaît comme la plus adaptée, ainsi que le recommande le guide méthodologique de l'ENSM (Horri, 2025, p. 2). Elle seule permet:

- D'explorer en profondeur les mécanismes concrets de la mise en œuvre : les étapes réelles, les outils utilisés, les ajustements réalisés.

- De saisir les perceptions, interprétations et stratégies des différents acteurs impliqués (DPO, managers, employés) face aux exigences de la loi et aux changements induits.

- De comprendre l'influence du contexte spécifique de Lafarge Algérie (culture organisationnelle, structure, ressources, pressions internes/externes) sur le déroulement du processus.

- D'identifier les défis, obstacles et facilitateurs tels qu'ils sont vécus et exprimés par les participants, au-delà de ce que des indicateurs quantitatifs pourraient révéler.

Une approche quantitative, par questionnaires standardisés par exemple, aurait certes permis de mesurer certains aspects (comme le niveau de connaissance de la loi ou le degré de satisfaction vis-à-vis des outils), mais elle aurait occulté la dynamique processuelle, la complexité des interactions et la richesse des expériences individuelles et collectives qui sont au cœur de notre investigation.

1.3. Une Logique Abductive : Naviguer entre Terrain et Théorie :

Au sein des approches qualitatives, différentes logiques de raisonnement peuvent être adoptées pour lier les observations empiriques aux constructions théoriques. Une démarche purement inductive partirait du terrain sans idées préconçues pour laisser émerger la théorie des données elles-mêmes (comme dans la théorie ancrée). Une démarche déductive chercherait à valider ou réfuter des hypothèses issues d'un cadre théorique prédéfini. Compte tenu de notre projet, où nous disposons déjà d'un cadre normatif clair (la Loi 18-07) et où nous avons l'intention de mobiliser des concepts et théories issus de la littérature sur la conformité et le changement (développés au Chapitre 1), aucune de ces deux approches pures ne semblait totalement adéquate.

Nous avons donc opté pour une logique abductive ((**Alvesson & Kärreman, 2007; Dubois & Gadde, 2002**). L'abduction se caractérise par un dialogue itératif entre le terrain empirique et le cadre théorique. Le chercheur ne part pas d'une page blanche, mais il ne cherche pas non plus uniquement à confirmer une théorie existante. Il part d'un phénomène observé sur le terrain (le processus de mise en conformité chez Lafarge), l'analyse à la lumière des concepts et théories disponibles (cadre normatif et théo-conceptuel du Chapitre 1), identifie des aspects surprenants ou des écarts par rapport à la théorie, et retourne au terrain (ou ré-analyse ses données) pour affiner sa compréhension, voire pour enrichir ou adapter le cadre théorique initial. C'est un va-et-vient constant entre le monde empirique et le monde des idées.

Cette démarche abductive est particulièrement bien adaptée aux études de cas qualitatives visant à comprendre des processus complexes (**Reichertz, 2009**). Dans notre recherche, elle nous permettra d'utiliser les concepts de conformité, de gestion du changement, etc., comme une grille de lecture initiale pour analyser le cas Lafarge, tout en restant ouvert à l'émergence de thèmes ou d'explications spécifiques au contexte algérien ou à la culture de l'entreprise, qui pourraient ne pas être entièrement prévus par les théories existantes. L'objectif est de produire une compréhension riche, contextuellement ancrée, mais aussi théoriquement

informée.

1.4. L'Absence d'Hypothèses *a Priori* : Privilégier l'Exploration :

Une conséquence directe du choix d'une approche qualitative et interprétative, renforcée par la logique abductive, est l'absence de formulation d'hypothèses *a priori*. Les études qualitatives visent généralement à explorer et à comprendre un phénomène plutôt qu'à tester des relations prédéfinies entre variables. Les hypothèses, au sens positiviste du terme (des propositions testables sur la relation entre deux ou plusieurs variables), sont peu compatibles avec une démarche qui cherche à saisir la complexité, la subjectivité et le contexte d'un processus organisationnel.

Plutôt que de chercher à confirmer ou infirmer des hypothèses préétablies, notre recherche partira des questions de recherche ouvertes formulées dans l'introduction (Comment Lafarge met en œuvre...? Quels sont les défis ? etc.) et des objectifs exploratoires visant à décrire et analyser le processus de mise en conformité. Si, au cours de l'analyse des données, des régularités, des relations ou des propositions explicatives émergent (ce qui est l'essence de l'abduction), celles-ci pourront être formulées et discutées, mais elles seront des *résultats* de la recherche plutôt que son point de départ (Miles et al., 2018). Cette approche inductive/abductive des "hypothèses" émergentes est plus cohérente avec l'objectif de produire une compréhension riche et nuancée du cas étudié, sans chercher à le réduire prématurément à des relations simplifiées.

Section 2 : La Stratégie de l'Étude de Cas Unique :

Une fois l'orientation qualitative et l'approche abductive établies comme cadre général, le choix de la stratégie de recherche spécifique s'est naturellement porté sur l'étude de cas. Cette stratégie est particulièrement indiquée lorsque le chercheur vise une compréhension holistique et approfondie d'un phénomène contemporain complexe, étudié dans son contexte réel ((Eisenhardt & Graebner, 2007; Stake, 1995; Yin, 2017).

2.1. Pertinence de l'Étude de Cas pour Analyser le Processus d'Implémentation :

L'étude de cas se définit comme une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain (le "cas") en profondeur et dans son contexte de vie réel, surtout lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 2017). Cette définition correspond précisément à notre objet de recherche : le processus de mise en conformité à la Loi 18-07 (le phénomène) ne peut être compris indépendamment du contexte organisationnel de Lafarge Algérie (son histoire, sa structure, sa culture, ses ressources, son secteur d'activité...).

Plusieurs arguments militent en faveur de cette stratégie pour notre problématique :

Répondre aux questions "Comment ?" et "Pourquoi ?" : L'étude de cas est particulièrement efficace pour répondre à des questions exploratoires et explicatives portant sur les processus et les dynamiques organisationnelles (Yin, 2017). Nos questions centrales ("Comment Lafarge met en œuvre...?", "Pourquoi rencontre-t-elle ces défis?") relèvent typiquement de ce type d'interrogation.

Explorer un phénomène contemporain et peu documenté : La mise en conformité à la Loi 18-07 est un processus récent en Algérie, sur lequel la littérature académique spécifique est encore limitée (comme en témoignent nos recherches bibliographiques initiales). L'étude de cas est une stratégie privilégiée pour explorer des phénomènes nouveaux ou peu étudiés dans leur contexte naturel (Eisenhardt & Graebner, 2007)

Saisir la complexité et le contexte : Le processus de conformité n'est pas linéaire ; il est influencé par une multitude de facteurs techniques, humains, organisationnels et environnementaux. L'étude de cas, par la richesse des données collectées via différentes méthodes (voir Section 4), permet de saisir cette complexité et l'influence déterminante du contexte spécifique de Lafarge Algérie.

Accès privilégié au terrain : La position de l'étudiant-chercheur en tant que stagiaire au sein de l'entreprise, et plus précisément auprès du DPO, offre une opportunité unique d'accès en profondeur au terrain, condition essentielle à la réussite d'une étude de cas de qualité

2.2. Justification du Choix d'un Cas Unique

Si l'étude de cas peut être unique ou multiple (comparative), nous avons opté pour une étude de cas unique centrée sur Lafarge Algérie. Ce choix se justifie par plusieurs raisons:

Profondeur vs Largeur : Étant donné les ressources et le temps impartis pour un mémoire de Master, concentrer les efforts sur un seul cas permet d'atteindre un niveau de profondeur et de détail dans l'analyse qui serait difficilement atteignable avec une approche multi-cas (Stake, 1995). L'objectif prioritaire est ici la compréhension riche du processus au sein de *cette* organisation.

Cas emblématique ou révélateur : Lafarge Algérie, en tant que filiale d'un grand groupe international opérant dans un secteur industriel majeur en Algérie et engagée dans le processus de conformité à la Loi 18-07, peut être considérée comme un cas emblématique ou révélateur. L'analyse de son expérience peut fournir des éclairages significatifs sur les défis et les stratégies potentiellement rencontrés par d'autres grandes entreprises du pays confrontées aux mêmes exigences.

Opportunité d'accès : Comme mentionné précédemment, l'accès privilégié offert par le stage constitue une opportunité méthodologique forte pour réaliser une étude de cas approfondie et crédible.

2.3. Délimitation du Cas Étudié :

Pour assurer la faisabilité et la rigueur de l'étude, il est essentiel de délimiter précisément le "cas" étudié. Notre unité d'analyse est le processus organisationnel de mise en conformité à la Loi 18-07, tel qu'il se déploie au sein de Lafarge Algérie. Cela inclut les stratégies adoptées, les actions menées, les outils développés, les acteurs impliqués, les défis rencontrés et les perceptions associées. Les frontières temporelles de l'étude correspondent principalement à la période du stage pratique de l'étudiant-chercheur au sein de l'entreprise, tout en incluant une perspective historique sur le lancement et les phases antérieures du projet de conformité, reconstruite via l'analyse documentaire et les entretiens. Les frontières organisationnelles se concentrent sur les départements et les acteurs de Lafarge Algérie directement impliqués dans le processus de mise en conformité (Direction Générale, DPO/équipe conformité, Direction Juridique, Direction des Systèmes d'Information, Directions opérationnelles concernées par les traitements de données clés). Les interactions avec l'ANPDP et potentiellement avec la maison mère (groupe Holcim) seront également prises en compte si elles impactent directement le processus local.

Section 3 : Contexte Spécifique de l'Étude : Le Projet de Conformité

Loi 18-07 chez Lafarge Algérie :

Comprendre en profondeur le processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 exigeait de le situer précisément dans son environnement organisationnel spécifique. Cette section vise à présenter les éléments de contexte essentiels concernant Lafarge Algérie, le projet particulier de mise en conformité qui a servi de cadre à notre investigation empirique, ainsi que le positionnement du chercheur au sein de ce contexte

3.1. Présentation Succincte de Lafarge Algérie

Lafarge Algérie, filiale du groupe international Holcim, leader mondial des matériaux de construction, s'est imposée comme un acteur majeur du secteur industriel en Algérie. Forte d'une présence significative sur le territoire national, avec plusieurs sites de production et une organisation d'envergure, l'entreprise opère dans un domaine qui, par nature, implique le traitement d'un volume conséquent et d'une variété de données à caractère personnel. Celles-ci concernent aussi bien ses nombreux employés (gestion des ressources humaines, paie, carrières, données de santé au travail) que ses clients (qu'ils soient des professionnels ou des particuliers pour certains segments), ses fournisseurs, et divers autres partenaires.

En tant que grande entreprise, et de surcroît filiale d'un groupe international soumis à divers cadres réglementaires à travers le monde, notamment le RGPD en Europe, Lafarge Algérie possédait une certaine sensibilité préalable aux enjeux de la gouvernance et de la conformité. Cette appartenance à un groupe structuré a d'ailleurs été mentionnée comme une influence dans l'approche de la mise en conformité à la loi algérienne.

Un organigramme simplifié de Lafarge Algérie est présenté en annexe (voir Annexe 2)

3.2. Le Projet de Mise en Conformité à la Loi 18-07

La promulgation de la Loi n° 18-07 en 2018, et plus particulièrement la perspective de son entrée en application effective avec l'installation de l'ANPDP, a rendu la mise en conformité une nécessité incontournable pour les entreprises algériennes. Consciente de ses nouvelles obligations légales et des risques associés à une éventuelle non-conformité (sanctions, atteinte à la réputation), Lafarge Algérie a initié un projet spécifique visant à aligner ses pratiques de traitement des données personnelles sur les exigences de cette nouvelle loi.

Ce projet, observé et analysé dans le cadre de la présente recherche, a englobé un ensemble d'activités allant du diagnostic initial et du recensement des traitements de données personnelles à la mise en place de politiques et procédures internes, l'adaptation des systèmes d'information et des contrats, la formation des employés, et la gestion des interactions avec l'ANPDP. Les objectifs principaux de ce projet, tels que décrits par le Délégué à la Protection des Données de l'entreprise, étaient non seulement d'assurer la conformité légale pour éviter les sanctions, mais aussi de renforcer la confiance des parties prenantes et d'améliorer l'image de l'entreprise en démontrant son engagement envers la protection des données. Les acteurs clés impliqués dans ce projet comprenaient la Direction Générale (pour le soutien et l'allocation des ressources), le département Juridique (comme initiateur et coordinateur), le Délégué à la Protection des Données (comme pilote opérationnel), ainsi que les différentes directions métiers (SI, RH, Commercial, etc.) via un système de relais. L'étude de cas que nous menons s'est donc inscrite directement au cœur de ce projet organisationnel.

3.3. Le Positionnement du Chercheur

Il est méthodologiquement important de préciser le rôle et le positionnement de l'étudiant-chercheur au sein de ce contexte. La présente recherche a été menée dans le cadre d'un stage pratique effectué au sein de Lafarge Algérie, durant la période du [Date de début du stage] au [Date de fin du stage]. La mission principale confiée durant ce stage consistait à assister le Délégué à la Protection des Données (DPO) / Représentant Habilité (RepH) dans ses tâches quotidiennes et dans les différents chantiers liés au projet de mise en conformité à la Loi 18-07.

Cette position a conféré un accès privilégié aux acteurs (notamment le DPO), aux informations internes (documents, réunions) et aux activités liées au processus étudié. Elle a ainsi permis une observation participante directe du phénomène. Cependant, cette double casquette de stagiaire contribuant au projet et de chercheur observant le projet a impliqué une vigilance particulière quant à la distinction des rôles et à la gestion des biais potentiels (subjectivité, influence sur les observés), un point qui a été abordé plus en détail dans la section relative à la rigueur scientifique et à l'éthique de cette méthodologie (Section 6). La collaboration envisagée avec l'ANPDP, si elle se concrétisait durant la période d'étude, s'intégrait également dans le cadre de cette double posture, à la fois acteur (via Lafarge) et observateur.

Section 4 : Méthodes de Collecte des Données

Pour saisir la complexité du processus de mise en conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie et répondre aux questions de recherche, une approche multi-méthodes s'imposait. Conformément aux principes de l'étude de cas qualitative (Yin, 2017), nous avons privilégié la triangulation des sources de données afin de croiser les informations, de renforcer la crédibilité des constats et d'obtenir une vision la plus complète et nuancée possible du phénomène étudié ((Lincoln & Guba, 1985). Les trois principales méthodes de collecte mobilisées sont l'observation participante, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire.

4.1 La Triangulation comme Principe Méthodologique

Le recours à une source unique de données présenterait des limites intrinsèques telles que le risque de biais liés aux perceptions individuelles ou une vision partielle du phénomène. La triangulation méthodologique, en utilisant plusieurs méthodes de collecte distinctes pour étudier le même phénomène sous des angles complémentaires, permet de pallier ces limites (Miles et al., 2018). Dans le cadre de cette recherche :

- L'entretien semi-directif a donné accès aux perceptions, stratégies, justifications et expériences vécues de l'acteur central du processus de conformité.
- L'observation participante a permis de saisir le processus "en action" et d'accéder aux dynamiques informelles.
- L'analyse documentaire a fourni le cadre formel, les traces écrites et les éléments factuels du processus.

En croisant ces trois types de données, l'objectif était d'obtenir une compréhension plus robuste, valide et approfondie du processus de mise en conformité chez Lafarge Algérie.

4.2 L'Observation Participante

Le stage pratique effectué par le chercheur au sein de Lafarge Algérie, en tant qu'assistant du DPO durant la période du [Date de début du stage] au [Date de fin du stage], a offert une

opportunité privilégiée de réaliser une **observation participante**. Cette méthode, telle que décrite par (DeWalt & DeWalt, 2011), implique une immersion du chercheur dans le milieu étudié et une participation aux activités quotidiennes, permettant de collecter des données sur les comportements, interactions et l'environnement.

- **Modalités** : L'observation a porté spécifiquement sur les **activités et interactions liées au projet de mise en conformité**. Cela a inclus la participation (ou l'observation directe) à des réunions de travail, des échanges avec le DPO et d'autres collaborateurs, et l'observation des routines quotidiennes liées à la conformité. L'objectif était de comprendre *comment* le processus se déroulait concrètement et de saisir des dynamiques qui ne sont pas toujours explicitées en entretien. La collecte des données s'est appuyée sur la **prise de notes systématique dans un journal de terrain**.
- **Points de Vigilance** : Le chercheur est resté constamment conscient de sa **double posture** (stagiaire/chercheur) et de l'influence potentielle de sa présence. Une **réflexivité constante**, consignée dans un journal méthodologique, a été nécessaire pour identifier et tenter de contrôler ces biais potentiels.

4.3 Les Entretiens Semi-Directifs

Un **entretien semi-directif unique mais approfondi** a été mené avec l'acteur clé du processus de conformité. Cette technique, comme le soulignent (Kvale, 2009), consiste en une conversation guidée par le chercheur autour de thèmes prédéfinis (via un guide d'entretien), tout en laissant une marge de liberté à l'interviewé pour développer ses réponses et au chercheur pour explorer des pistes émergentes.

- **Interlocuteur** : L'entretien a été réalisé avec **M. Djamel Mahfouf, Délégué à la Protection des Données de Lafarge Algérie**, en raison de son rôle central dans le pilotage du projet. Son point de vue constituait une source d'information primaire d'une richesse considérable pour comprendre la stratégie et les dynamiques internes.
- **Guide d'Entretien** : Un guide d'entretien thématique spécifique a été élaboré pour cet entretien (voir Annexe A), basé sur les questions de recherche et le cadre d'analyse du Chapitre 1. Les grands thèmes abordaient le rôle du DPO, le contexte

du projet, la stratégie d'implémentation, le déroulement concret des actions, les défis et facilitateurs, ainsi que le bilan et les perspectives.

- **Déroulement** : L'entretien, d'une durée d'environ **50 minutes**, a été mené en visioconférence, dans le respect de la confidentialité et après obtention du consentement éclairé du participant pour la prise des notes

4.4 L'Analyse Documentaire :

Enfin, une analyse documentaire systématique a été menée pour collecter des informations factuelles et comprendre le cadre formel du processus de conformité. Cette méthode consiste à rassembler et analyser des documents pertinents produits par ou pour l'organisation (Bowen, 2009)

Enfin, une analyse documentaire systématique a été conduite pour collecter des informations factuelles et comprendre le cadre formel du processus de conformité (Bowen, 2009).

- **Corpus** : Le corpus documentaire a inclus :
 - Documents Externes : Le texte de la Loi n° 18-07, le RGPD, les publications de l'ANPDP (notamment la "Procédure de Conformité"), ainsi que des articles de doctrine juridique pertinents.
 - Documents Internes de Lafarge Algérie (accès via le stage, avec respect de la confidentialité) : Le plan d'action d'audit réalisé par AMS Audit, la cartographie des traitements, ainsi que d'autres documents pertinents (politiques, procédures, etc.) mis à disposition par le DPO.
- **Méthode d'Analyse** : Les documents ont été analysés pour en extraire des informations factuelles, pour comprendre le discours officiel de l'entreprise et les attentes de l'Autorité, et pour trianguler (confirmer, nuancer ou identifier des écarts) les informations issues de l'entretien et de l'observation.

Section 5 : Méthode d'Analyse des Données Collectées

La collecte de données qualitatives, bien que riche et diversifiée grâce à la triangulation de l'entretien semi-directif, de l'observation participante et de l'analyse documentaire, ne constitue que la première étape de l'investigation empirique. Ces données brutes –

transcription d'entretien, notes de terrain, corpus de documents – ne livrent leur plein sens qu'à travers un processus d'analyse rigoureux et systématique. L'objectif de cette phase d'analyse était de transformer la masse d'informations collectées en une compréhension structurée, interprétée et approfondie du processus de mise en conformité à la Loi n° 18-07 chez Lafarge Algérie, afin de répondre à la problématique et aux questions de recherche.

5.1 Le Choix de l'Analyse Thématique

Compte tenu de la nature exploratoire et compréhensive de notre recherche, et de la diversité des données qualitatives recueillies, la méthode d'analyse la plus appropriée s'est avérée être l'**analyse thématique**. Cette méthode, largement utilisée en recherche qualitative, vise à "*identifier, analyser et rapporter des patterns (thèmes) récurrents et significatifs au sein des données*" (Braun & Clarke, 2006). Elle permet d'organiser et de décrire le corpus de données en détail, tout en interprétant différents aspects du phénomène étudié et en faisant émerger le sens que les acteurs y confèrent (Miles et al., 2018).

L'analyse thématique offrait plusieurs avantages pour cette étude :

- **Flexibilité** : Elle pouvait être appliquée de manière cohérente à l'ensemble des données collectées (prise de note de l'entretien avec le DPO, notes d'observation participante, contenu des documents internes et externes).
- **Adaptabilité à l'Approche Abductive** : Elle permettait une démarche à la fois inductive (laisser émerger des thèmes des données) et déductive (guider la recherche de thèmes par les concepts du cadre théorique et légal du Chapitre 1).
- **Richesse Descriptive et Interprétative** : Elle offrait la possibilité non seulement de décrire les éléments saillants du processus de conformité chez Lafarge, mais aussi d'en interpréter les dynamiques, les enjeux et les significations pour les acteurs impliqués.
- **Accessibilité et Rigueur** : Bien que flexible, l'analyse thématique suit une démarche structurée qui, menée avec rigueur, assure la qualité de l'analyse, tout en restant une méthode relativement accessible pour un chercheur en Master.

5.2 La Démarche d'Analyse Thématique (inspirée de Braun & Clarke, 2006)

Notre démarche d'analyse thématique s'est déroulée, de manière itérative et réflexive, en suivant les étapes clés inspirées des travaux de **(Braun & and Clarke, 2006)**:

1. **Familiarisation avec les données** : Cette première étape a impliqué une immersion complète dans l'ensemble du corpus. La transcription de l'entretien avec le DPO a été relue à plusieurs reprises, de même que les notes détaillées issues de l'observation participante et les documents clés collectés (plan d'action AMS Audit, cartographie des traitements, "Procédure de Conformité" de l'ANPDP, etc.). L'objectif était d'obtenir une vue d'ensemble et de noter les idées et impressions initiales.
2. **Génération des codes initiaux** : Le chercheur a ensuite procédé à un codage systématique des données. Un code, défini comme une étiquette (un mot ou une courte phrase), a été attribué aux segments d'information (extraits d'entretien, d'observations, de documents) identifiant un élément d'intérêt pertinent pour la question de recherche. Ce codage initial a été mené de manière ouverte et proche des données, identifiant des actions, des perceptions, des difficultés, des stratégies, des concepts légaux, etc. Ce processus a été appliqué de manière transversale à l'ensemble du corpus pour identifier des motifs récurrents.
3. **Recherche des thèmes** : Une fois le codage initial réalisé, l'étape suivante a consisté à regrouper les codes similaires ou conceptuellement liés pour former des **thèmes potentiels**. Un thème représente un motif significatif ou récurrent dans les données, pertinent pour répondre à la problématique. Cette phase a impliqué une analyse et une interprétation des relations entre les codes. La recherche des thèmes a été guidée en partie par le cadre d'analyse défini dans le Chapitre 1 (concepts théoriques et légaux) et par les questions du guide d'entretien, tout en restant ouverte à l'émergence de thèmes inattendus issus directement du terrain (logique abductive). Une première liste de thèmes et sous-thèmes a ainsi été élaborée.
4. **Révision et affinement des thèmes** : Les thèmes potentiels ont ensuite été révisés de manière critique. Certains ont pu être fusionnés, d'autres scindés en sous-thèmes plus précis, et certains écartés s'ils n'étaient pas suffisamment étayés par les données ou s'ils manquaient de pertinence. L'objectif était de s'assurer que les thèmes étaient cohérents, distincts les uns des autres, et qu'ils représentaient fidèlement la richesse

du corpus de données. Une "carte thématique" (ou une structuration logique des thèmes) a été élaborée pour visualiser les relations entre les thèmes et sous-thèmes.

5. **Définition et nomination des thèmes** : Chaque thème retenu a ensuite été clairement défini (ce qu'il recouvre, ses limites, son essence) et a reçu un nom concis et explicite, reflétant son contenu.
6. **Rédaction de l'analyse (Élaboration du Chapitre 3)** : La dernière étape a consisté à rédiger l'analyse finale, qui constitue la Section 1 ("Présentation des Résultats") et la Section 2 ("Discussion des Résultats") du Chapitre 3. Pour chaque thème, il s'agissait de présenter une analyse détaillée, illustrée par des extraits de données pertinents (citations anonymisées de l'entretien, descriptions issues de l'observation, extraits de documents), en reliant l'analyse empirique aux concepts et théories de la revue de littérature (Chapitre 1, Section 1) et au cadre légal (Chapitre 1, Section 2), et en répondant progressivement aux questions de recherche. L'objectif final était de construire un récit analytique cohérent et convaincant sur le processus de mise en conformité chez Lafarge Algérie.

Cette démarche d'analyse thématique a permis de traiter de manière systématique et interprétative la richesse des données qualitatives collectées.

Section 6 : Rigueur Scientifique, Éthique et Limites de la Recherche

Toute démarche de recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative, doit pouvoir justifier de sa qualité et de sa rigueur scientifique. Si les critères traditionnels de validité et de fiabilité issus du paradigme positiviste (validité interne/externe, objectivité, répliquabilité) sont difficilement transposables tels quels à une étude qualitative et interprétativiste, d'autres critères ont été proposés pour évaluer la "crédibilité" ou la "fiabilité" (*trustworthiness*) de ce type de recherche (**Lincoln & Guba, 1985**); (**Miles et al., 2018**). Parallèlement, le respect des principes éthiques est une condition sine qua non de toute investigation impliquant des êtres humains. Enfin, une démarche scientifique honnête implique la reconnaissance explicite des limites inhérentes à toute recherche.

6.1 Recherche de la Qualité et de la Rigueur Scientifique

Pour assurer la crédibilité et la robustesse de notre étude de cas qualitative, plusieurs stratégies méthodologiques ont été (ou seront) mises en œuvre, inspirées notamment des travaux de (**Lincoln & Guba, 1985**):

- **Crédibilité (Credibility)** : Vise à garantir que les résultats représentent fidèlement les réalités et perceptions des participants. Elle est recherchée principalement par :
 - La **triangulation des méthodes** (observation, entretiens, documents) pour croiser les informations et vérifier la convergence des constats.
 - Un **engagement prolongé** sur le terrain (durée du stage) permettant une familiarisation approfondie avec le contexte et les acteurs.
 - La **vérification par les participants** (*member checking*) : Possibilité de soumettre des synthèses ou des interprétations préliminaires aux acteurs clés (notamment le DPO) pour recueillir leur feedback sur la justesse de l'analyse (*à confirmer si cela sera possible et mis en œuvre*).
- **Transférabilité (Transferability)** : Concerne la possibilité d'appliquer les résultats à d'autres contextes. Dans une étude de cas unique, la généralisation statistique est impossible. Cependant, la transférabilité peut être favorisée par une **description riche et détaillée** (*thick description*, Geertz, 1973) du cas Lafarge et de son contexte, permettant aux lecteurs d'évaluer eux-mêmes la pertinence des résultats pour d'autres situations similaires.
- **Fiabilité (Dependability)** : Réfère à la stabilité des résultats si l'étude était répétée dans des conditions similaires. En qualitatif, où le contexte est unique, on cherche plutôt à assurer la **cohérence et la logique** de la démarche. Cela passe par un **audit trail** : une documentation claire et traçable de toutes les étapes de la recherche (collecte, codage, analyse) permettant à un lecteur externe (ou à l'encadreur) de suivre le raisonnement du chercheur.
- **Confirmabilité (Confirmability)** : Vise à garantir que les résultats découlent bien des données et non des biais ou opinions personnels du chercheur. Elle est recherchée par la **triangulation**, l'**audit trail** et

la **réflexivité** du chercheur (tenir un journal méthodologique pour expliciter ses propres présupposés et leur influence potentielle sur l'analyse).

6.2 Considérations Éthiques

La recherche impliquant des acteurs organisationnels et potentiellement des données sensibles (liées à la conformité), une attention particulière a été portée au respect des principes éthiques fondamentaux :

Consentement éclairé : Avant chaque entretien, les objectifs de la recherche, l'usage qui sera fait des données, les garanties de confidentialité et le caractère volontaire de la participation ont été (ou seront) clairement expliqués aux participants. Un consentement écrit ou oral enregistré a été (ou sera) recueilli.

Confidentialité et Anonymat : L'anonymat des personnes interrogées et la confidentialité des informations spécifiques à Lafarge Algérie seront garantis dans le mémoire final. Les noms et données directement identifiantes seront systématiquement supprimés ou pseudonymisés dans les transcriptions et les extraits cités. L'accès aux données brutes sera limité au chercheur et à son encadreur.

Non-malfaisance : La recherche doit veiller à ne causer aucun tort aux participants ou à l'organisation. Les résultats seront présentés de manière objective et constructive, en évitant toute formulation susceptible de nuire aux personnes ou à l'image de l'entreprise. La double casquette de stagiaire et chercheur a nécessité une vigilance accrue pour ne pas utiliser abusivement les informations obtenues dans le cadre du stage à des fins purement académiques sans l'accord implicite ou explicite des parties concernées.

6.3 Limites de la Recherche :

Toute recherche comporte des limites qu'il convient de reconnaître pour en apprécier la portée. Les principales limites de cette étude sont:

Généralisabilité : S'agissant d'une étude de cas unique, les résultats décrivant le processus chez Lafarge Algérie ne peuvent être généralisés statistiquement à l'ensemble des entreprises algériennes. Cependant, comme évoqué (2.2), une généralisation analytique (transfert des

enseignements à des contextes présentant des caractéristiques similaires) reste possible et souhaitable.

Biais potentiels du chercheur : La posture d'observation participante, bien que riche, expose au risque de subjectivité ou de perte de distance critique. La double casquette stagiaire/chercheur peut également introduire des biais (volonté de présenter le projet sous un jour favorable, influence des relations interpersonnelles nouées...). La réflexivité et la triangulation visent à atténuer ces risques, sans pouvoir les éliminer totalement.

Accès à l'information : Malgré l'accès privilégié, il est possible que certaines informations stratégiques ou jugées sensibles par l'entreprise n'aient pas été accessibles au chercheur, limitant potentiellement la complétude de l'analyse sur certains aspects.

Effet du contexte temporel : L'analyse porte sur un processus observé à un moment donné. Or, la mise en conformité est un processus évolutif. L'état des lieux et les défis décrits peuvent évoluer rapidement après la fin de la collecte des données, notamment avec la montée en puissance de l'ANPDP.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a détaillé la charpente méthodologique de notre recherche. En justifiant le recours à une approche qualitative abductive, matérialisée par une étude de cas unique chez Lafarge Algérie et s'appuyant sur la triangulation des données (observation participante, entretiens, analyse documentaire), nous avons cherché à construire une démarche rigoureuse et adaptée à notre objectif de compréhension fine du processus de mise en conformité à la Loi 18-07. La méthode d'analyse thématique permettra d'exploiter la richesse des données collectées, tout en restant conscients des critères de qualité scientifique à respecter et des limites inhérentes à nos choix. Cette architecture méthodologique nous fournit désormais les outils nécessaires pour aborder, dans le chapitre suivant, la présentation et l'analyse des résultats empiriques issus de notre investigation sur le terrain.

Chapitre 3 : Résultats et discussion

Introduction du Chapitre

Après avoir établi, dans les chapitres précédents, les fondements théoriques et le cadre légal relatifs à la mise en conformité à la protection des données personnelles (Chapitre 1), puis détaillé la charpente méthodologique qui a guidé notre investigation empirique (Chapitre 2), ce troisième chapitre constitue le cœur de la présente recherche. Il est entièrement consacré à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats issus de l'étude de cas menée au sein de Lafarge Algérie concernant son processus d'implémentation de la Loi n° 18-07.

L'objectif de ce chapitre est double. Dans une première section, nous nous attacherons à présenter de manière factuelle et descriptive les résultats de notre investigation. En nous appuyant sur la triangulation des données issues de l'entretien approfondi avec le Délégué à la Protection des Données (DPO) de l'entreprise, de l'analyse de documents internes clés (tels que le plan d'action d'audit et la cartographie des traitements) et des observations participantes, nous chercherons à reconstituer le plus fidèlement possible le déroulement concret du processus de mise en conformité chez Lafarge Algérie : depuis le contexte initial et les stratégies adoptées, jusqu'aux actions menées, en passant par les défis rencontrés et les facteurs facilitateurs identifiés.

Dans une seconde section, nous engagerons une discussion analytique et critique de ces résultats. Il s'agira d'aller au-delà de la simple description pour interpréter les constats empiriques à la lumière des cadres conceptuels et normatifs établis au Chapitre 1. Cette discussion visera à évaluer l'adéquation du processus d'implémentation de Lafarge par rapport aux exigences de la Loi 18-07 et aux bonnes pratiques, à analyser les dynamiques organisationnelles à l'œuvre en les confrontant aux théories du management de la conformité et du changement, et enfin, à dégager les principaux enseignements, implications et recommandations issus de cette étude de cas.

Ce chapitre entend ainsi offrir un éclairage concret et approfondi sur la manière dont une grande entreprise algérienne navigue les complexités de la mise en conformité à une législation nouvelle et structurante en matière de protection des données personnelles.

Section 1 : Présentation des Résultats – Le Processus

d'Implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie :

Cette section vise à décrire, de manière factuelle et chronologique, le processus par lequel Lafarge Algérie a entrepris sa mise en conformité avec la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles. Elle s'appuie sur les données collectées lors de l'étude de cas, notamment l'entretien mené avec le Délégué à la Protection des Données (DPO) de l'entreprise, l'analyse de documents internes tels que le plan d'action d'audit et la cartographie des traitements, ainsi que les observations participantes réalisées durant la période de stage. L'objectif est de reconstituer les étapes clés, les stratégies adoptées, et les dynamiques organisationnelles qui ont caractérisé cette démarche.

1.1. Contexte Organisationnel et Prise de Conscience Initiale :

La démarche de mise en conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie s'est inscrite dans un contexte déjà marqué par une sensibilité à la protection des données, notamment du fait de son appartenance au groupe international Holcim. Le Délégué à la Protection des Données (DPO) de l'entreprise, M. Djamel Mahfouf, a confirmé que l'existence de "Minimum Control Standards" (MCS) et d'un "volet protection des données" au niveau du groupe constituait une influence préexistante.

Toutefois, le principal catalyseur du projet spécifique à la législation algérienne a été l'entrée en vigueur effective de la Loi 18-07, rendue opérationnelle par l'installation de l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles (ANPDP). M. Mahfouf a clairement identifié cet événement, situant la mise en application de la loi en août 2023, comme *"l'élément déclencheur majeur de la mise en conformité"*.

Au sein de Lafarge Algérie, l'impulsion initiale est venue du département Juridique. Selon le DPO, cette structure a joué un rôle déterminant en sensibilisant en premier lieu les dirigeants de l'entreprise à l'importance et aux obligations découlant de cette nouvelle loi. Cette démarche a abouti à un engagement de la Direction Générale, qui a ensuite alloué les moyens nécessaires pour que l'entreprise puisse se conformer.

Les objectifs stratégiques du projet ont été articulés autour de deux axes principaux. Le premier, de nature préventive, visait à assurer la conformité légale pour *"éviter les répercussions de non-conformité, notamment des sanctions pénales"*. Le second objectif,

plus proactif, concernait l'amélioration de l'image et de la réputation de Lafarge Algérie. Le DPO a souligné l'importance de renforcer la "*confiance des parties prenantes*" (employés, clients, fournisseurs, autorités) en démontrant que l'entreprise respecte et protège les données personnelles, avec l'ambition, à terme, de se positionner comme une "*autorité sur le marché*" en la matière.

C'est dans ce cadre que M. Mahfouf a pris ses fonctions de "Manager Protection des Données à Caractère Personnel" en janvier 2024. Son périmètre de responsabilité englobait la conduite de la mise en conformité des activités de l'entreprise, la création des procédures et de la documentation requise, la gestion des relations avec l'ANPDP (déclarations, autorisations), ainsi qu'un rôle essentiel de conseil et de sensibilisation auprès des employés et des différentes structures internes.

1.2. Stratégie et Organisation de l'Implémentation

Face à l'ampleur de la tâche, la mise en conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie n'a pas été abordée sous un angle unique, mais plutôt à travers une approche globale et multifacette. M. Mahfouf a décrit cette stratégie comme un "*tout*", un "*mélange*" d'approches plutôt qu'une démarche basée sur un seul pilier. Cette vision holistique reconnaissait la nécessité d'agir simultanément sur plusieurs fronts.

L'implémentation s'est ainsi déroulée par étapes, car, comme l'a souligné le DPO, "*on ne peut pas faire la mise en conformité sans respecter quelques étapes*". L'une des premières étapes fondamentales a été le recensement des données et des traitements existants. Parallèlement, la démarche a été guidée par des priorités, notamment celles "*assignées par la loi, obligé par la loi*", indiquant une volonté de traiter en premier lieu les obligations légales les plus directes. Enfin, la nécessité de se conformer aux règles et obligations du groupe Holcim a également structuré l'approche, confirmant une influence continue des standards internationaux de l'entreprise mère.

Sur le plan organisationnel, le projet a été initialement chapeauté par une structure que le DPO a qualifiée de "*bureau d'audit*", qui a joué un rôle de pilotage initial dans la phase d'implémentation. Cette structure a été le point de départ de la démarche formelle. Pour assurer une couverture exhaustive au sein de l'entreprise, une stratégie de décentralisation a été adoptée avec la désignation de "*relais de chaque structure*". Ces relais avaient pour mission principale d'effectuer le "*recensement de leur structure en matière de la protection*

des données". Les informations collectées par ces relais étaient ensuite consolidées, l'objectif étant d'aboutir à une *"cartographie bien claire sur le traitement"* des données personnelles au sein de Lafarge Algérie. Cette cartographie, mentionnée comme un livrable clé, devait inclure des représentants de toutes les entités de l'entreprise. La possibilité de partager cette cartographie (dans le respect de la confidentialité) a été confirmée par le DPO.

Le département Juridique a joué un rôle prépondérant, non seulement comme initiateur de la prise de conscience au niveau de la Direction Générale, mais aussi comme coordinateur et instructeur du processus. C'est ce département qui a *"sensibilisé d'abord les dirigeants, puis qui ont donné ensuite tous les moyens et les instructions aux autres structures"* pour avancer sur le projet. M. Mahfouf a d'ailleurs insisté sur le fait que le département Juridique était le véritable *"déclencheur de cette dynamique"*.

Une fois l'impulsion donnée par le juridique et validée par la Direction Générale – qui a, selon le DPO, *"mis tous les moyens pour se conformer"* – les départements Ressources Humaines (RH) et Systèmes d'Information (SI/IT) ont été identifiés comme les *"premiers départements sensibles"* directement concernés par la mise en œuvre. Bien que la nouveauté du sujet ait pu susciter des interrogations initiales, le DPO a noté une évolution positive des interactions et une adhésion progressive des différentes parties prenantes au sein de l'entreprise au fil du temps.

1.3. Déroulement Concret du Processus d'Implémentation : Étapes et Actions Clés :

Une fois la stratégie et l'organisation du projet de mise en conformité définies, Lafarge Algérie, sous l'impulsion de son DPO et du département Juridique, a engagé une série d'actions concrètes visant à aligner ses pratiques sur les exigences de la Loi 18-07. Ce processus s'est articulé autour de plusieurs chantiers majeurs, allant du recensement initial des données à la préparation des formalités auprès de l'ANPDP.

1.3.1. Phase de Diagnostic et de Recensement des Traitements :

La première étape fondamentale, comme l'a souligné M. Mahfouf, fut la réalisation d'un constat initial. Il s'agissait de *"recenser d'abord les données que tu es en train de traiter, parce que si tu n'as pas de données, tu n'as même pas besoin de faire la mise en conformité"*. Cette phase de recensement a été menée en impliquant les relais désignés dans chaque structure de l'entreprise, chargés d'identifier les traitements de données personnelles relevant

de leur périmètre. L'objectif final de cette démarche était d'établir une cartographie claire des traitements, un livrable essentiel pour la suite du projet. La cartographie des traitements identifiée dans le plan d'action d'AMS Audit (AMS Audit, 2023) détaille d'ailleurs un nombre significatif de processus allant de la gestion des ressources humaines à la gestion commerciale et aux opérations juridiques, illustrant l'ampleur de ce travail de recensement.

1.3.2. Établissement du Cadre Normatif Interne :

Parallèlement et suite à ce recensement, un travail important a été mené pour créer la documentation normative interne nécessaire. Le DPO a indiqué avoir personnellement élaboré la politique de protection des données de Lafarge Algérie, en s'inspirant des procédures du groupe Holcim tout en l'adaptant à la loi locale. Outre la politique générale, d'autres documents clés ont été développés, notamment une procédure de rétention des données, un aspect jugé *"un élément important dans la protection des données"* par M. Mahfouf.

Une attention particulière a été portée à la mise à jour des différents contrats pour y intégrer les exigences de la Loi 18-07. Cela concernait aussi bien les contrats de travail et de prestations que les conditions générales de vente. L'objectif était d'y insérer des *"clauses spécifiques pour la protection des données"* et d'y formaliser la gestion des consentements, par exemple en créant des formulaires de consentement adaptés à chaque type de traitement ou catégorie de personnes. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) recommandait d'ailleurs spécifiquement la mise en place d'un processus de consentement pour chaque catégorie de personne concernée et la régularisation du "backlog" des consentements non obtenus.

1.3.3. Communication et Diffusion des Nouveaux Cadres

L'élaboration de ces documents s'est accompagnée d'une démarche de communication, bien que le DPO ait indiqué que cet aspect avait été confié au service communication et que la diffusion pouvait encore être améliorée. Néanmoins, la politique de protection des données a été mise en ligne sur le site web de l'entreprise, sous forme d'un *"résumé [...] qui englobe tous les aspects portés par la politique de protection des données à caractère personnel"*. L'accès à l'information pour les personnes concernées a également été facilité par la mise à jour du portail web de la société, qui intégrait désormais des liens vers la politique et des informations pour l'exercice des droits.

1.3.4. Adaptations Techniques et Contractuelles (Systèmes d'Information et Sous-Traitants)

Sur le plan technique, la première action visible a concerné la mise à jour du site web de Lafarge Algérie. Outre l'intégration de la politique et la suppression d'informations non conformes à la réglementation, des formulaires en ligne ont été mis à disposition pour permettre aux personnes concernées d'exercer leurs droits. Concernant les autres systèmes d'information et solutions logicielles, l'approche privilégiée semble avoir été contractuelle. Le DPO a expliqué : *"on s'est contenté sur la partie contractuelle avec les fournisseurs de nos solutions, alors qu'on a intégré dans les contrats d'acquisition de ces solutions des clauses [...] spécifiques relatif à la protection des [données]"*.

Cette démarche contractuelle a été particulièrement structurée pour la gestion des sous-traitants, conformément à l'article 39 de la Loi 18-07. Lafarge Algérie a priorisé la mise en conformité des nouveaux contrats signés après le 1er janvier 2024. Pour les contrats existants, la stratégie consistait à *"faire des avenants au contrat et de les envoyer aux différents prestataires et fournisseurs pour les faire signer"*. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) insistait fortement sur cette sécurisation des contrats avec les sous-traitants, recommandant la mise en place d'un contrat type et la régularisation du "backlog" des contrats non conformes.

1.3.5. Gestion des Formalités Préalables auprès de l'ANPDP

Une fois les traitements recensés et la documentation interne préparée, une étape clé a été l'engagement des démarches auprès de l'ANPDP. Le DPO a indiqué qu'après avoir *"fait tout ça, on a commencé à faire les déclarations et les demandes d'autorisation auprès de l'ANPDP"*. Cela incluait l'inscription sur la plateforme de l'Autorité, une action visant à *"s'afficher et d'afficher ta volonté de te conformer à la loi"*. Cette phase d'interaction avec l'ANPDP s'est avérée être l'un des défis majeurs du processus, comme nous le verrons plus loin.

1.3.6. Mise en Place de la Gestion des Droits des Personnes Concernées

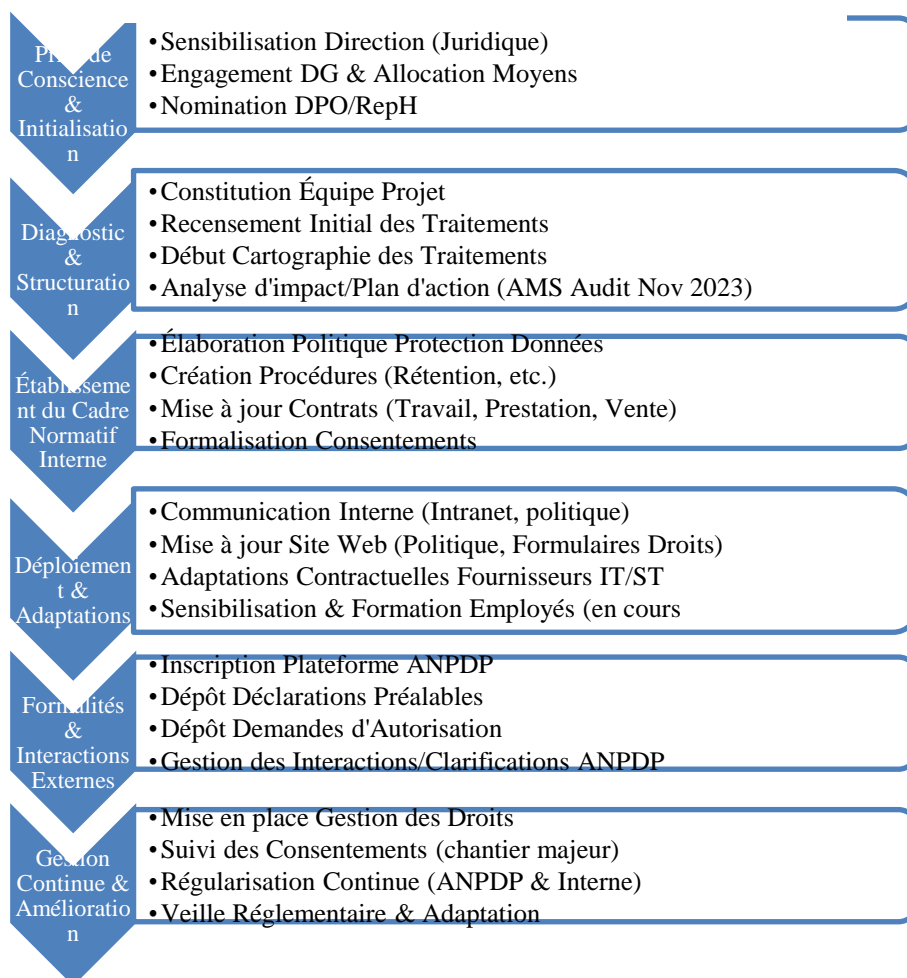
Pour permettre aux individus d'exercer leurs droits (information, accès, rectification, opposition), Lafarge Algérie a mis en place plusieurs canaux de contact. Comme mentionné par le DPO, cela s'est traduit par la communication d'une *"adresse e-mail et l'adresse de la*

société, une adresse aussi de courrier normal et sur et la structure avec laquelle ils peuvent interagir pour exercer leurs droits" via le portail et le site web de l'entreprise. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) recommandait également la mise en place d'un "process interne de gestion des demandes" spécifiant le qui, quoi, comment et les délais.

1.3.7. Actions de Sensibilisation et de Formation des Employés :

Bien que perçue comme un défi, la sensibilisation et la formation des employés ont été identifiées comme une action nécessaire. Le DPO a évoqué la nécessité de "faire des campagnes de sensibilisation" en utilisant divers moyens tels que le "face to face", des "webinars" et des "communications" ciblant particulièrement les départements les plus exposés au traitement de données comme le commercial, les RH et les achats. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) préconisait également de définir un programme de formation par cible et d'en assurer le suivi.

Figure 2 : Les Grandes Phases du Processus d'Implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie



Source : élaboré par nos soins

1.4.1. Le Défi de la Sensibilisation et de l'Adhésion Interne :

Le premier obstacle majeur identifié par M. Mahfouf fut la nécessité de convaincre en interne de l'importance du sujet et d'obtenir l'adhésion des collaborateurs. La protection des données personnelles étant un *"nouveau sujet, personne ne le connaît"*, un effort considérable de sensibilisation s'est avéré indispensable. Il a fallu expliquer les enjeux, non seulement aux employés directement impliqués dans le traitement des données, mais aussi aux différentes structures de l'entreprise. Le DPO a décrit cette tâche comme un *"gros parcours"* nécessitant des *"campagnes de sensibilisation"* via des rencontres en face-à-face, des webinaires et des communications ciblées, notamment auprès des départements clés comme le commercial, les RH ou les achats.

Cette nouveauté du sujet a également engendré des réticences de la part de certains employés, notamment face à de nouvelles exigences comme la signature de formulaires de consentement. Le DPO a illustré cela en expliquant : *"Des gens ont des réticences quand tu donnes à une personne de te signer, de te faire signer un consentement par exemple... il va négocier même le document. Et il le prend comme étant un contrat... C'est un peu difficile de faire [accepter]"*. Gérer ces réactions et expliquer le bien-fondé des nouvelles procédures a donc constitué un défi continu.

1.4.2. Le Manque de Documentation et de Référentiels Préexistants :

Un deuxième défi important a été le manque de documentation interne préexistante spécifiquement adaptée à la Loi 18-07. Le DPO a souligné qu'il a fallu *"créer toute la documentation, il n'y en a pas. Tu ne trouveras pas, par exemple, des exemplaires de la politique, des consentements, des [procédures de] demandes d'exercice de droit, alors c'est nouveau"*. Cette nécessité de partir de zéro pour de nombreux documents a impliqué un travail conséquent de rédaction et de formalisation, avec le risque inhérent que les premières versions présentent des *"manques et des carences"* nécessitant des développements et des révisions ultérieures. Bien que l'inspiration ait pu être trouvée dans les pratiques du groupe Holcim ou celles d'autres secteurs plus avancés en Algérie (banque, pharma), l'adaptation au contexte légal local et aux spécificités de Lafarge a représenté une charge de travail significative.

1.4.3. Les Difficultés d'Interprétation de la Loi et les Interactions avec l'Autorité de Contrôle :

L'un des défis les plus critiques, et peut-être le plus complexe à gérer pour Lafarge Algérie, a résidé dans l'interprétation de certains aspects de la Loi 18-07 et dans les interactions avec l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles (ANPDP). M. Mahfouf a qualifié ce point de "*problème majeur*". Il a mis en exergue une hétérogénéité dans les interprétations au sein même de l'Autorité, expliquant que des équipes différentes pouvaient avoir des lectures et des exigences variables pour des dossiers similaires. Cette situation était, selon lui, exacerbée par l'absence de "décret exécutif" ou de lignes directrices claires émanant de l'ANPDP pour clarifier certaines ambiguïtés de la loi, rendant la démarche de conformité parfois imprévisible.

Synthèse des Défis liés à l'Interaction avec l'ANPDP :

Les difficultés rencontrées dans la relation avec l'ANPDP, telles que rapportées par le DPO de Lafarge Algérie, ont constitué un obstacle transversal et significatif dans le processus de mise en conformité. Plusieurs facettes de ce défi peuvent être soulignées :

- **Nouveauté de l'Autorité et Manque de Doctrine Établie** : L'installation relativement récente de l'ANPDP (évoquée autour d'août 2022 par le DPO) impliquait que l'Autorité elle-même était en phase de structuration et d'élaboration de sa propre doctrine d'interprétation. Cette situation, compréhensible pour une nouvelle institution, se traduisait par une absence de jurisprudence ou de lignes directrices stabilisées sur lesquelles les entreprises pouvaient s'appuyer de manière certaine. Le DPO a lui-même mentionné que l'ANPDP reconnaissait cette nouveauté, indiquant que ses membres "*font de de mieux pour nous, nous, de nous supporter, nous aider et nous orienter à se conformer*".
- **Hétérogénéité des Interprétations Internes à l'ANPDP** : L'expérience rapportée par Lafarge Algérie, avec des déclarations similaires traitées différemment selon les équipes ou les moments, suggère un manque d'uniformité interne dans l'application des critères d'évaluation par l'ANPDP. Cette variabilité rendait le processus de déclaration et d'autorisation particulièrement "*interminable*" et incertain pour le DPO, qui devait s'adapter à des demandes de révision parfois perçues comme "*aberrantes, injustifiées*".
- **Absence de Décrets d'Application ou de Guides Précis** : L'absence de textes réglementaires d'application venant préciser certains aspects de la Loi 18-07 a été

explicitement citée comme un facteur aggravant les difficultés d'interprétation, tant pour les entreprises que, potentiellement, pour l'Autorité elle-même.

Face à ces défis spécifiques liés à l'ANPDP, la stratégie principale adoptée par Lafarge Algérie, sous l'impulsion de son DPO, a été une approche proactive de clarification et de pédagogie. Plutôt que d'adopter une posture de confrontation, l'entreprise a choisi de fournir des "*lettres explicatives*" et des justifications détaillées pour ses démarches, afin d'aider l'Autorité à comprendre ses traitements et à vérifier leur conformité. Cette démarche, bien que consommatrice de temps et d'efforts, semble avoir parfois porté ses fruits en "*résolvant le problème*".

1.5. Facteurs Facilitateurs et Stratégies d'Adaptation Mises en Œuvre :

Malgré les obstacles inhérents à l'implémentation d'une nouvelle réglementation d'envergure, le processus de mise en conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie a également bénéficié de plusieurs facteurs facilitateurs et a vu l'émergence de stratégies d'adaptation pragmatiques.

1.5.1. L'Engagement de la Direction et le Rôle Moteur du Département Juridique :

Un levier essentiel a été l'implication précoce et le soutien de la direction de l'entreprise. Comme l'a souligné M. Mahfouf, c'est le département Juridique qui a initialement sensibilisé les dirigeants à l'importance de la Loi 18-07 et à l'obligation de s'y conformer. Suite à cette prise de conscience au plus haut niveau, la Direction Générale a manifesté son engagement en décidant de "*mettre tous les moyens pour se conformer*". Ce soutien initial de la direction a été crucial pour légitimer le projet, allouer les ressources nécessaires (même si leur adéquation exacte reste à évaluer sur le long terme) et donner l'impulsion aux différentes structures de l'entreprise.

1.5.2. La Coopération Interne et l'Implication des Relais :

Bien que la sensibilisation générale ait été un défi, le DPO a également noté une dynamique interne positive et coopérative, notamment de la part des équipes plus jeunes. Il a décrit l'équipe avec laquelle il travaille comme "*jeune, coopérative, décomplexée. C'est vraiment un plaisir [de travailler avec eux]*". La mise en place d'un réseau de "relais" au sein de chaque structure, chargés du recensement des traitements de données, a constitué une stratégie organisationnelle clé pour collecter l'information nécessaire à la cartographie et

impliquer les départements directement concernés. Cette approche décentralisée, coordonnée par le DPO et le département Juridique, a vraisemblablement facilité la collecte d'informations sur un périmètre large.

1.5.3. L'Inspiration par des Standards Externes et des Pratiques de Secteurs

Avancés :

Face au manque de documentation interne préexistante et aux incertitudes d'interprétation de la loi locale, Lafarge Algérie s'est appuyée sur des référentiels externes. Le DPO a explicitement mentionné s'être inspiré :

- Des procédures du groupe Holcim, notamment celles issues des pays européens déjà soumis au RGPD, tout en veillant à les adapter à la loi algérienne : *"je me suis qu'espéré [inspiré] de leur travail déjà, et tout en m'adaptant à la loi locale"*.
- Des pratiques des secteurs plus avancés en matière de protection des données en Algérie, tels que les banques, le secteur pharmaceutique et les assurances : *"les gens qui eux aussi au niveau local, qui nous ont avancé par rapport à ce sujet... Alors c'est des gens qui ont. Accélérer le le processus de de mise en conformité... On s'inspire de eux."*

Cette stratégie de benchmarking et d'adaptation a permis de ne pas partir d'une feuille totalement blanche et de bénéficier de l'expérience d'autres entités.

1.5.4. Une Approche Pragmatic et Pédagogique avec l'ANPDP :

Confronté aux défis posés par les interprétations variables de l'ANPDP et l'absence de lignes directrices claires, le DPO de Lafarge Algérie a adopté une stratégie de patience et de pédagogie active. Plutôt que de rester passif ou d'entrer en confrontation, il a choisi de fournir des *"lettres explicatives"* et des clarifications détaillées pour justifier les démarches de l'entreprise et aider l'Autorité à comprendre ses traitements. M. Mahfouf a indiqué que cette approche avait permis de *"solutionner, de résoudre le problème"* dans certains cas. L'ANPDP, bien que perçue comme étant elle-même en phase d'apprentissage ("on est nouveau, c'est nouveau"), a été décrite comme étant *"toujours à l'écoute"* et disposée à supporter et orienter les entreprises. Cette posture constructive de Lafarge a donc pu faciliter,

au moins partiellement, les interactions.

1.5.5. Une Stratégie d'Implémentation Progressive et Priorisée :

Face à l'ampleur de la tâche, notamment la régularisation de l'existant, le DPO a préconisé une approche progressive, en commençant par mettre en conformité les nouveaux traitements et les nouveaux contrats ("commencer d'abord pour le futur") avant de s'attaquer au "backlog" plus conséquent de l'antérieur. L'idée étant de "*lancer la conformité à partir du jour où il décide de lancer la conformité*" pour les éléments futurs, afin de ne pas se laisser "*décourager dans la démarche de conformité*" par l'ampleur de la régularisation de l'existant. Cette priorisation pragmatique a probablement permis de maintenir une dynamique positive et d'obtenir des résultats visibles plus rapidement sur certains périmètres. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) reflétait également cette notion de priorisation avec son code couleur pour les actions critiques, hautes, importantes, etc.

(Vos observations sur la manière dont ces facteurs facilitateurs se sont manifestés concrètement ou sur d'autres stratégies d'adaptation que vous auriez pu identifier seraient un ajout précieux ici. Par exemple, avez-vous observé des exemples concrets de la coopération des équipes, ou comment l'inspiration des standards du groupe s'est traduite dans les documents ?)

1.6. Bilan Intermédiaire du Processus de Mise en Conformité (selon le DPO) :

Au moment de l'entretien (mai 2024, si l'on considère la date de transcription), le processus de mise en conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie était une démarche active et en cours, avec des avancées notables mais aussi des chantiers importants encore à mener.

1.6.1. Perception du Niveau de Conformité Atteint :

Interrogé sur le niveau de conformité actuel de l'entreprise, M. Mahfouf a exprimé une certaine confiance, tout en restant prudent : "*Le niveau je sais pas [donner un pourcentage], on est au niveau bien sûr avec tout cela qu'on a fait. Mais par rapport aux autres, on est, on est bien avancé*". Cette perception d'être "bien avancé" par rapport à d'autres acteurs économiques suggère que Lafarge Algérie avait déjà franchi des étapes significatives. Les actions décrites précédemment (recensement, élaboration de politiques, mises à jour contractuelles et du site web, premières démarches auprès de l'ANPDP) témoignaient en effet d'un engagement substantiel.

1.6.2. Chantiers Prioritaires Restants

Néanmoins, le DPO a clairement identifié les chantiers majeurs restant à finaliser ou à approfondir. Le premier concernait la régularisation des différentes déclarations et demandes d'autorisation auprès de l'ANPDP. Cette étape était dépendante des interactions avec l'Autorité et des clarifications attendues.

Le second chantier prioritaire, et qualifié de "*grand chantier maintenant qui nous reste*", était la collecte et la régularisation des consentements des personnes concernées, notamment ceux des "*employés, des prestataires et des fournisseurs et des clients*". Cette tâche, reconnue comme potentiellement longue et complexe en raison du volume de personnes concernées, était également soulignée comme une action à débiter "le plus rapidement possible" dans le plan d'action d'AMS Audit (2023), qui préconisait une planification et un suivi rigoureux de ce "backlog". L'aspect interne de la conformité, incluant la finalisation de la collecte de ces consentements, restait donc un axe de travail important.

1.6.3. Bénéfices Perçus et Attendus de la Démarche :

Au-delà de la simple obligation légale, le DPO a réitéré les bénéfices stratégiques attendus de cette démarche de mise en conformité. Le premier bénéfice concret était de se prémunir des sanctions pénales prévues par la loi. Un second avantage était d'obtenir une meilleure vision globale des données détenues et traitées par l'entreprise.

Enfin, des bénéfices importants étaient attendus en termes d'image et de réputation. Le respect de la protection des données était perçu comme un moyen de "*gagner en notoriété sur le marché*" et d'améliorer la "*crédibilité [...] parce qu'avoir une réputation d'une société qui respecte la donnée et qui a qui la protège [...] c'est vraiment un bon [atout]*". Cela devait contribuer à "*améliorer [l'] image, [l'] environnement économique et commercial*" de Lafarge Algérie.

Section 2 : Discussion des Résultats

Introduction de la Section 2 :

Cette présente section se propose d'aller au-delà de la simple description pour s'engager dans une analyse et une interprétation critique de ces résultats empiriques. L'ambition est ici de confronter les observations de terrain avec, d'une part, le cadre théorique établi dans

la revue de littérature managériale (Chapitre 1, Section 1) et, d'autre part, avec le cadre légal et normatif spécifique à la protection des données (Chapitre 1, Section 2), incluant la Loi 18-07, le benchmark avec le RGPD, et les attentes exprimées par l'ANPDP. Cette mise en perspective permettra de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre, d'évaluer la pertinence des approches adoptées par Lafarge Algérie, et de dégager des enseignements plus larges.

La discussion s'articulera autour de l'analyse du processus au regard de la théorie, de l'évaluation de la conformité aux exigences légales, de l'examen des défis spécifiques et des stratégies d'adaptation, pour enfin aboutir à des implications et recommandations. Plus spécifiquement, cette démarche analytique visera à répondre à notre question centrale – "Comment Lafarge Algérie, sous le pilotage de son Délégué à la Protection des Données / Représentant Habilité, met-elle en œuvre le processus de mise en conformité à la Loi n° 18-07 ?" – en explorant les réponses aux sous-questions qui ont structuré notre investigation. Il s'agira notamment d'examiner :

- Le contexte spécifique et les facteurs déclencheurs de ce projet au sein de Lafarge Algérie
 - La stratégie d'implémentation et l'organisation mises en place pour mener à bien cette démarche ;
 - Les étapes concrètes et les actions opérationnelles entreprises pour se conformer aux-- différentes exigences de la loi ;
 - Les principaux défis – qu'ils soient d'ordre juridique, technique, organisationnel ou culturel – rencontrés durant ce processus, ainsi que les stratégies d'adaptation déployées, notamment dans les interactions avec l'ANPDP ;
 - Les facteurs organisationnels, internes et externes, ayant facilité ou, au contraire, entravé le processus de mise en conformité ;
 - Le rôle spécifique joué par le DPO/RepH et la nature de ses interactions avec les autres directions internes et l'autorité de régulation ;
 - Et enfin, le bilan qui peut être tiré de ce processus à ce jour et les perspectives d'évolution.
- En abordant ces différents aspects, nous chercherons à fournir une compréhension nuancée et approfondie du "comment" et du "pourquoi" de l'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie.

2.1.1. La Nature de la Conformité Pratiquée chez Lafarge : Entre Approche par les

Règles et Émergence d'une Culture ?

La littérature managériale distingue classiquement deux grandes approches de la conformité : l'une, centrée sur le respect strict des règles ("rules-based approach"), et l'autre, visant à ancrer la conformité dans les valeurs et l'intégrité de l'organisation ("values-based" ou "integrity-based approach") (Nelson, 2019) ; (Parker & Gilad, 2011); (Coglianese & Nash, 2020). L'analyse du processus d'implémentation chez Lafarge Algérie, tel que décrit par son DPO, suggère une démarche qui, bien qu'initialement et fortement motivée par la nécessité de répondre à une obligation légale, montre des signes d'une évolution potentielle vers une approche plus intégrée.

L'**objectif premier et déclencheur** de la démarche chez Lafarge était clairement d'ordre légal : *"éviter les répercussions de non-conformité, notamment des sanctions pénales"* . Cette motivation initiale positionne la démarche dans une perspective de conformité axée sur les règles, où l'enjeu principal est d'éviter les conséquences négatives du non-respect de la Loi 18-07. La mise en place de procédures, la création de documentation normative, la mise à jour des contrats, et les démarches auprès de l'ANPDP, telles que décrites par le DPO, relèvent typiquement des actions associées à une approche "rules-based". Le plan d'action d'AMS Audit (2023), avec son système de priorisation des actions basé sur le niveau d'inconformité, renforce également cette image d'une démarche visant avant tout à combler les écarts réglementaires.

Cependant, certains éléments indiquent une **volonté ou une prise de conscience allant au-delà de la simple adhésion formelle**. Le DPO a également souligné des objectifs stratégiques liés à l'amélioration de l'*"image et la réputation de la société"* et au renforcement de la *"confiance des parties prenantes"* . Ces préoccupations rejoignent l'idée que la conformité peut être un levier de performance et de légitimité, comme le suggèrent certains travaux (Nelson, 2019). De plus, l'insistance du DPO sur la nécessité de *"convaincre les gens sur le sujet"* et de les *"sensibiliser sur l'importance de ce sujet"* , ainsi que la description des efforts pour *"expliquer"* et *"faire des réunions"* face aux réticences , peuvent être interprétées comme des tentatives, même balbutiantes, de favoriser une internalisation et une compréhension plus profonde des enjeux, ce qui est caractéristique d'une approche tendant vers les valeurs ou l'intégrité. La reconnaissance par le DPO de l'importance de la *"responsabilité de tout un chacun"* dans la protection des données va également dans ce sens.

Néanmoins, au stade actuel de l'implémentation décrit, la **prédominance semble encore être celle d'une approche réactive et axée sur la mise en conformité avec les exigences formelles de la loi**. Les défis majeurs rapportés, tels que la difficulté de sensibilisation et les interactions complexes avec l'ANPDP pour l'interprétation des règles, suggèrent que l'ancrage d'une véritable "culture de conformité" (Coglianese & Nash, 2020) est un processus de plus longue haleine. Il sera intéressant d'observer, lors de l'intégration de vos observations personnelles, si des signes plus marqués d'une internalisation des valeurs de protection des données émergent au sein des équipes de Lafarge.

2.1.2. Les Dynamiques d'Implémentation chez Lafarge : Adéquation aux Modèles Théoriques ?

L'implémentation de la conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie, telle que décrite, s'est apparentée à un processus organisationnel complexe, influencé par des facteurs structurels, culturels et humains, une dynamique que la littérature sur l'implémentation des politiques et des systèmes de conformité permet d'éclairer.

Le cadre analytique de **Parker et Gilad (2011)**, centré sur l'interaction entre la **Structure** (systèmes formels), l'**Agence** (perceptions et stratégies des acteurs) et la **Culture** organisationnelle, offre une grille de lecture particulièrement pertinente. Chez Lafarge, la "Structure" s'est manifestée par la mise en place d'une fonction DPO, la création de politiques et procédures, la mise à jour des contrats, et le déploiement d'outils (comme les formulaires sur le site web). L'"Agence" des dirigeants a été cruciale pour initier le processus, le département Juridique jouant un rôle d'agent de changement en sensibilisant la direction. L'agence du DPO s'est ensuite exprimée dans la manière de piloter le projet, de créer la documentation et de gérer les interactions, notamment avec l'ANPDP (stratégie des "lettres explicatives"). L'agence des employés et des managers des autres départements s'est manifestée par une adhésion progressive mais aussi par des "réticences" initiales, notamment face aux demandes de consentement, nécessitant des efforts d'explication et de "négociation" de la part du DPO. La "Culture" organisationnelle de Lafarge, bien que non explicitement détaillée en profondeur dans l'entretien DPO, semble avoir été un terrain où la nouveauté du sujet a nécessité un travail important de sensibilisation, suggérant qu'une culture de protection des données n'était pas encore pleinement ancrée. Les "trois nœuds

d'implémentation" de (**Parker & Gilad, 2011**). (attention de la direction, développement d'une gestion professionnelle de la conformité, communication/internalisation) semblent avoir été activés, bien que le troisième nœud (internalisation par les employés) apparaisse comme un chantier encore en cours et un défi majeur.

Concernant les modèles plus techniques d'implémentation, l'approche de Lafarge ne semble pas relever des approches purement "model-based" de vérification de la conformité critiquées par **Becker et al. (2012)** pour leur manque de généralisabilité. La démarche décrite par le DPO est plus pragmatique et ancrée dans les processus existants, cherchant à adapter les outils et les contrats plutôt qu'à imposer un modèle rigide et abstrait. Cependant, la phase de **cartographie des traitements**, si elle est menée de manière approfondie, peut s'apparenter à une forme de modélisation des processus de traitement des données, étape clé identifiée également par les approches de "Process Mining" pour la conformité (**Caron et al., 2012**). Le DPO a d'ailleurs souligné le recensement des données et la cartographie comme des étapes initiales et fondamentales. L'utilisation future potentielle d'outils plus sophistiqués pour la surveillance continue de la conformité, comme ceux basés sur l'IA pour la compréhension des modèles de processus (**Kourani et al., 2024**), n'a pas été évoquée à ce stade mais pourrait constituer une évolution future.

La dynamique décrite par **Lipatov (2014)**, où la conformité résulte d'interactions sociales et de stratégies de contrôle pouvant mener à des cycles, trouve un écho partiel dans la situation de Lafarge. Si la "surveillance" de l'ANPDP est un facteur externe poussant à la conformité, les défis liés à l'hétérogénéité des interprétations de l'Autorité introduisent une forme d'incertitude qui peut complexifier la stabilisation d'un niveau de conformité. La stratégie "d'explication" et de "clarification" adoptée par le DPO vis-à-vis de l'ANPDP peut être vue comme une tentative de stabiliser cette interaction et d'éviter des dynamiques cycliques de rejets et de révisions multiples. En interne, la nécessité de "convaincre" et de "gérer les réticences" montre aussi que l'adhésion n'est pas une simple application rationnelle de règles, mais le fruit d'interactions et de négociations.

En conclusion, le processus d'implémentation chez Lafarge Algérie semble s'inscrire dans une dynamique complexe, où les structures formelles mises en place (politiques, rôles) interagissent fortement avec les perceptions des acteurs et la culture ambiante. Il ne s'agit pas d'un processus linéaire descendant, mais d'un cheminement itératif, marqué par des

adaptations pragmatiques et des efforts constants pour surmonter les obstacles et obtenir l'adhésion, ce qui est cohérent avec les modèles organisationnels et sociologiques de l'implémentation de la conformité.

2.1.3. La Gestion du Changement Réglementaire en Action : Stratégies et Adaptations chez Lafarge

L'introduction de la Loi 18-07 a constitué un changement réglementaire majeur pour les entreprises algériennes, nécessitant bien plus qu'une simple mise à jour procédurale. Elle a engagé Lafarge Algérie dans un processus de transformation qui a touché ses opérations, sa documentation, ses systèmes et potentiellement sa culture. La manière dont l'entreprise a géré ce "Regulatory Change Management" (RCM) peut être analysée à travers les cadres théoriques pertinents.

La démarche de Lafarge, telle que décrite par le DPO, semble combiner des éléments d'une **approche réactive** (déclenchée par l'entrée en vigueur de la loi et l'installation de l'ANPDP) et des **éléments d'une approche plus proactive**, notamment sous l'influence des standards du groupe Holcim qui avaient déjà introduit une sensibilité à la protection des données. L'objectif premier d'éviter les sanctions est typique d'une réponse à une contrainte externe. Cependant, la volonté d'améliorer l'image et la confiance, et de se positionner comme une "autorité sur le marché" suggère une vision plus stratégique qui dépasse la simple réaction. Le plan d'action d'AMS Audit (2023), avec son diagnostic et ses recommandations structurées, peut également être vu comme un outil d'anticipation et de préparation structurée au changement.

La complexité de ce type de programme, soulignée par **Beerbaum (2021)**, se reflète dans l'expérience de Lafarge. Le DPO a évoqué un "*gros parcours*" pour la sensibilisation, la nécessité de créer une documentation exhaustive, et les interactions ardues avec l'ANPDP. Bien que la méthodologie de projet spécifique n'ait pas été explicitement détaillée, la description du DPO d'une approche "par étapes" et "par priorités", avec un pilotage initial et la mise en place de relais, suggère une tentative de structurer ce changement complexe.

La nécessité d'une **capacité organisationnelle d'apprentissage et d'adaptation continue**, mise en avant par **Coglianesse (2022)** pour les agences de régulation mais transposable aux entreprises, est clairement illustrée par le cas Lafarge. Face à une loi nouvelle et à une autorité de contrôle elle-même en phase d'apprentissage, le DPO a dû faire preuve d'une

grande capacité d'adaptation, notamment en s'inspirant des pratiques d'autres secteurs et en développant une stratégie de "lettres explicatives" pour naviguer dans l'incertitude réglementaire. Cette "soif d'apprendre et de s'adapter" semble avoir été cruciale.

La **gestion des résistances au changement**, une composante clé du RCM, a également été un enjeu. Le DPO a mentionné des "*réticences*" de la part des employés face à de nouvelles exigences comme la signature de consentements, les percevant comme une "négociation" similaire à celle d'un contrat. La stratégie pour gérer ces résistances a reposé sur l'explication, la communication ("faire des réunions"), une approche qui, bien que non explicitement rattachée à un modèle de gestion du changement formel (comme Kotter ou ADKAR), en contient des éléments intuitifs (créer une compréhension, impliquer). L'absence de dialogue et de délégation pouvant mener à des résistances et à un découplage (**Parker & Gilad, 2011**) semble avoir été partiellement anticipée par la mise en place des relais et les efforts de communication.

Enfin, l'influence des **dynamiques politiques et institutionnelles** (Coban, 2020) sur le changement réglementaire se reflète dans les interactions avec l'ANPDP. L'hétérogénéité des interprétations au sein de l'Autorité et l'absence de décrets d'application clairs ont créé un environnement institutionnel qui a directement impacté la manière dont Lafarge a dû gérer son processus de conformité, nécessitant une adaptation constante et une forme de "négociation" du sens de la règle.

En somme, la gestion du changement réglementaire chez Lafarge Algérie apparaît comme un processus pragmatique, largement piloté par des impératifs légaux mais teinté d'aspirations stratégiques. Elle a nécessité des adaptations organisationnelles (relais, rôle du juridique), des efforts importants de sensibilisation et de formation, et une capacité à naviguer dans un environnement réglementaire encore en stabilisation. Les stratégies employées, bien que peut-être pas toujours formalisées selon des modèles académiques de RCM, témoignent d'une volonté d'adaptation et d'apprentissage face à un défi organisationnel majeur.

2.1.4. La Gouvernance des Données chez Lafarge : Prérequis Atteint ou Chantier en

Cours ?

La littérature managériale et les cadres de bonnes pratiques (**Ramu, 2025**); (**Simuni & Atla, 2024**) soulignent que la mise en place d'une gouvernance des données robuste est un prérequis indispensable pour assurer une conformité durable et efficace aux réglementations sur la protection des données personnelles. Chez Lafarge Algérie, plusieurs actions initiées dans le cadre de la mise en conformité à la Loi 18-07 témoignent d'une prise de conscience de cet enjeu et de la construction progressive d'un cadre de gouvernance des données.

L'une des premières étapes fondamentales de toute démarche de gouvernance des données est la **compréhension et la maîtrise des actifs informationnels** de l'entreprise. La démarche de **recensement des données et de cartographie des traitements**, décrite par le DPO comme une phase initiale cruciale s'inscrit directement dans cet objectif. Cette cartographie, une fois finalisée, doit permettre d'identifier quelles données sont traitées, par qui, pourquoi, et où elles circulent. C'est la base pour définir des politiques et des contrôles appropriés, un aspect central de la gouvernance des données (**Ramu, 2025**). Le plan d'action d'AMS Audit (2023) mentionne d'ailleurs cette cartographie comme un livrable essentiel.

La **définition de politiques et de procédures claires** est une autre composante clé de la gouvernance des données. L'élaboration d'une politique de protection des données, d'une procédure de rétention, et la mise à jour des contrats sont des actions qui structurent la manière dont les données doivent être gérées et qui est responsable de quoi. Ces documents formels contribuent à établir les "règles du jeu" pour le traitement des données au sein de l'organisation et avec ses partenaires. La mise en ligne d'un résumé de la politique et de formulaires pour l'exercice des droits, participe également à la transparence, un principe de bonne gouvernance.

L'**attribution de rôles et de responsabilités** spécifiques est également un pilier de la gouvernance. La désignation d'un DPO/Manager Protection des Données, même si elle n'est pas formellement imposée par la loi algérienne comme sous RGPD, et la mise en place d'un réseau de "relais" dans chaque structure vont dans le sens d'une clarification des responsabilités. Ces acteurs sont censés être les garants de la bonne application des politiques au sein de leurs périmètres respectifs. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) identifie d'ailleurs des "owners" pour chaque action, soulignant cette nécessité d'imputabilité.

La **sécurité et la qualité des données**, deux objectifs majeurs de la gouvernance (**Ramu,**

2025) sont également adressées, du moins implicitement. L'obligation de sécurité de l'article 38 de la Loi 18-07 et les efforts pour intégrer des clauses de protection des données dans les contrats avec les fournisseurs IT et les sous-traitants visent à protéger les données contre les accès non autorisés ou les violations. La nécessité de créer des procédures de rétention et de supprimer les informations non conformes sur le site web contribue également à la gestion du cycle de vie et à la qualité des données.

Cependant, bien que des fondations soient posées, la démarche de gouvernance des données chez Lafarge Algérie apparaît encore comme un **chantier en cours plutôt qu'un système pleinement mature et intégré**. Plusieurs éléments le suggèrent :

- La cartographie des traitements, bien qu'initiée, semble être un travail de longue haleine.
- La diffusion et l'internalisation des politiques et procédures au sein de toute l'organisation constituent un défi de sensibilisation et de formation continu .
- L'utilisation d'outils technologiques avancés pour la gouvernance des données, comme ceux mentionnés par (**Simuni & Atla, 2024**) pour l'écosystème Hadoop (lignée des données, gestion des accès via des outils comme Apache Ranger/Atlas), n'a pas été explicitement évoquée, l'accent technique ayant été mis sur le site web et les aspects contractuels avec les fournisseurs.
- Le DPO a souligné que la "collecte des consentements" était encore un "grand chantier", ce qui est un aspect fondamental de la gouvernance des données personnelles.

En conclusion, Lafarge Algérie a initié des actions qui relèvent clairement de la mise en place d'une gouvernance des données (cartographie, politiques, rôles). Ces actions constituent des prérequis essentiels pour la conformité à la Loi 18-07. Toutefois, l'ancrage complet de cette gouvernance dans les processus et la culture de l'entreprise, ainsi que le déploiement éventuel d'outils plus sophistiqués pour sa gestion, représentent probablement des étapes ultérieures de maturation. La démarche semble pour l'instant pragmatique et axée sur les exigences les plus directes de la loi.

2.1.5. Analyse des Facteurs Organisationnels chez Lafarge : Facilitateurs et Obstacles au Prisme de la Théorie (Version Reformulée)

Le processus d'implémentation de la conformité à la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie a été marqué par une interaction complexe de facteurs organisationnels, certains agissant comme des leviers, d'autres comme des freins, une dynamique largement documentée dans la

littérature sur la conformité (Gunningham et al., 2005; **Parker & Gilad, 2011**)).

Parmi les **facteurs facilitateurs notables**, l'**engagement précoce et le soutien de la Direction Générale** ont joué un rôle primordial. Informée par le département Juridique de l'importance et des obligations de la nouvelle loi, la direction a manifesté sa volonté de se conformer en allouant les moyens nécessaires. Ce "tone at the top", considéré comme essentiel par la théorie (**Parker & Gilad, 2011**); (**Coglianesse, 2022**), a fourni la légitimité et l'impulsion initiales au projet. Le **département Juridique** lui-même a agi comme un véritable champion interne, initiant la démarche de sensibilisation et coordonnant les efforts.

L'entreprise a également pu s'appuyer sur des **atouts internes significatifs**. Le DPO a souligné la présence d'une **équipe jeune, compétente, ambitieuse et coopérative**, des qualités qui ont sans doute facilité l'appropriation d'un sujet nouveau et complexe. De plus, la **culture de Lafarge, en tant que multinationale**, a vraisemblablement joué un rôle crucial. L'existence préalable de standards de contrôle internes au groupe Holcim et d'une sensibilité à la protection des données, notamment via l'influence du RGPD, a fourni un cadre et une inspiration, permettant de ne pas aborder la conformité à la loi algérienne à partir d'une page totalement blanche. Cette capacité à s'inspirer des pratiques du groupe et d'autres secteurs algériens plus avancés (banque, pharma) a constitué une stratégie d'adaptation précieuse. L'organisation du projet autour d'un **réseau de "relais"** dans les différentes structures a également favorisé une approche participative pour le recensement des traitements, étape clé de l'implémentation.

Cependant, ces facilitateurs ont été confrontés à des **obstacles significatifs**. Le **principal défi interne** a résidé dans la nécessité d'une **sensibilisation et d'une internalisation larges** des enjeux de la protection des données. La nouveauté du sujet pour de nombreux collaborateurs a engendré des réticences et des incompréhensions, notamment face à de nouvelles procédures comme la formalisation du consentement. Surmonter cet obstacle a exigé des efforts constants de communication, d'explication et de "négociation" de la part du DPO, illustrant la difficulté d'ancrer une véritable culture de conformité au-delà des cercles directement impliqués (**Parker & Gilad, 2011**).

Un **obstacle majeur d'ordre externe** a été la **complexité et l'ambiguïté du cadre réglementaire algérien lui-même**. L'absence de décrets d'application ou de lignes directrices claires de l'ANPDP, combinée à une hétérogénéité perçue dans les interprétations

de l'Autorité, a créé un environnement d'incertitude notable (**Becker et al., 2012**). Cela a complexifié la tâche de Lafarge, malgré ses compétences internes. La stratégie d'adaptation a alors consisté en une approche patiente et pédagogique vis-à-vis de l'ANPDP, cherchant à clarifier les positions de l'entreprise par des "lettres explicatives".

Enfin, le **manque de documentation et de référentiels spécifiquement adaptés à la loi algérienne** au début du projet a représenté une charge de travail considérable, nécessitant de créer de nombreux documents en s'inspirant de sources externes mais en les adaptant au contexte local.

L'expérience de Lafarge Algérie illustre donc bien la dialectique entre les capacités internes d'une organisation (leadership, compétences, culture) et les contraintes ou incertitudes de son environnement externe (nouveau de la loi, maturité de l'autorité de régulation) dans un processus d'implémentation de la conformité.

2.1.6. La Responsabilisation (Accountability) chez Lafarge : Manifestations et Limites

Le concept de responsabilisation organisationnelle ("organizational accountability"), tel que discuté dans la littérature managériale (**Perego & Verbeeten, 2015**); Wouters et al., 2010), va au-delà de la simple attribution de responsabilité pour une tâche ; il implique une obligation de rendre compte des actions et des résultats par rapport à des normes et objectifs clairs, ainsi que l'acceptation des conséquences. L'analyse du processus de mise en conformité chez Lafarge Algérie permet d'identifier certaines manifestations de ce principe, mais aussi des limites potentielles, notamment en comparaison avec des cadres où l'accountability est plus formellement structurée, comme sous le RGPD.

Une **première manifestation de la responsabilisation** réside dans la **désignation claire d'un pilote** pour le projet de conformité, en la personne du DPO/Manager Protection des Données. Bien que la Loi 18-07 n'impose pas formellement un DPO avec le statut et les missions du RGPD, le fait que Lafarge ait nommé une personne spécifiquement chargée de la conduite de la mise en conformité, de la création des procédures, de la gestion des relations avec l'ANPDP et de la sensibilisation interne, indique une volonté d'attribuer une responsabilité centrale pour ce domaine. Ce DPO est de fait celui qui doit "rendre compte" de l'avancement du projet, notamment à la Direction Générale qui a alloué les moyens.

La **structuration du projet avec des "relais"** dans chaque département peut également être

vue comme une tentative de décentraliser une partie de la responsabilité de la collecte d'informations (le recensement des traitements). Ces relais deviennent, au moins pour cette tâche spécifique, responsables de la remontée des données de leur périmètre. Cela s'aligne avec l'idée que la responsabilisation doit s'étendre à différents niveaux de l'organisation (Wouters et al., 2010).

L'accent mis par le DPO sur la nécessité de **formaliser toutes les actions** – *"Tout ce que tu fais, il faut le formaliser... tu dois formaliser l'essai de traçabilité"* – et de créer une documentation complète (politiques, consentements, procédures) peut être interprété comme une démarche visant à établir des preuves de conformité et donc, indirectement, à pouvoir rendre compte des actions entreprises. La **tenue de registres** (implicite dans la cartographie des traitements et les déclarations ANPDP) et la **documentation des processus** sont des mécanismes qui soutiennent la responsabilisation.

Cependant, la **principale limite à une accountability "forte"** au sens de la littérature managériale et du modèle RGPD réside, pour l'instant, dans l'**absence d'un cadre légal algérien aussi prescriptif sur ce point**. La Loi 18-07, en se concentrant sur un contrôle *a priori* par l'ANPDP, met moins l'accent sur l'obligation pour le responsable de traitement de *démontrer* proactivement et continuellement sa conformité par des mécanismes internes documentés et auditable (comme le registre des activités de traitement systématique de l'article 30 RGPD, ou les Analyses d'Impact sur la Protection des Données – AIPD/DPIA – de l'article 35 RGPD). Le DPO de Lafarge n'a pas explicitement mentionné la réalisation d'AIPD formelles, bien que le plan d'action d'AMS Audit (2023) suggère l'outil DPIA comme une bonne pratique ("Certes la réglementation locale en vigueur n'oblige pas... cependant un tel outil est nécessaire").

De plus, si la **responsabilité du DPO/Manager et du département Juridique** est claire, la manière dont la responsabilisation est diffusée et assumée au niveau des directions métiers et des employés opérationnels reste un enjeu lié à la sensibilisation et à l'internalisation. Les réticences observées face à la signature des consentements peuvent indiquer que la perception d'une responsabilité partagée n'est pas encore pleinement acquise à tous les niveaux. L'appel à des normes sociales et la perception des sanctions (**Krakowski & Ronconi, 2024**) pour induire une conformité responsable sont des dynamiques qui se construisent dans le temps.

En conclusion, Lafarge Algérie a mis en place des éléments de responsabilisation à travers la désignation d'un pilote et la formalisation de certains processus. Néanmoins, le cadre légal algérien actuel, moins axé sur l'obligation de démonstration proactive de la conformité par le responsable de traitement que le RGPD, et la phase encore en cours d'internalisation culturelle, suggèrent que le plein potentiel de l'accountability comme levier d'une conformité durable et d'une prise de décision éthique reste à développer.

2.2. Évaluation de la Mise en Œuvre au Regard des Exigences de la Loi 18-07 (et du Benchmark RGPD et Attentes ANPDP)

Après avoir analysé le processus d'implémentation de Lafarge Algérie à travers les lentilles théoriques du management de la conformité, il convient d'évaluer plus spécifiquement dans quelle mesure les actions entreprises semblent répondre aux exigences du cadre légal algérien, tel que défini par la Loi n° 18-07 et éclairé par les communications de l'ANPDP.

2.2.1. Adéquation aux Principes Fondamentaux de la Loi 18-07 (Art. 9)

L'article 9 de la Loi 18-07 énonce les principes cardinaux qui doivent gouverner tout traitement de données personnelles. Les démarches entreprises par Lafarge Algérie témoignent d'une prise en compte de ces principes :

- **Licéité et Loyauté** : La volonté de se conformer à la loi, de s'inscrire sur la plateforme de l'ANPDP, et de mettre en place des procédures d'information (via le site web, les contrats) indiquent une recherche de licéité. La loyauté, impliquant la transparence, est visée par ces efforts d'information, bien que sa pleine effectivité dépende de la clarté et de la complétude des informations fournies aux personnes concernées.
- **Limitation des Finalités** : La phase de recensement et de cartographie des traitements, si elle est menée rigoureusement comme le suggère l'entretien DPO et le plan d'action AMS Audit (2023), est une étape essentielle pour déterminer les finalités de chaque traitement avant leur déclaration à l'ANPDP. Le DPO a d'ailleurs mentionné que les déclarations devaient préciser les finalités.
- **Minimisation des Données** : Bien que moins explicitement détaillée dans l'entretien, la revue des traitements lors de la cartographie et la création de formulaires de consentement spécifiques par catégorie de traitement pourraient inclure une réflexion sur la pertinence et la nécessité des données collectées. Ce point mériterait d'être approfondi par l'observation des pratiques réelles de collecte.
- **Exactitude** : Le droit de rectification mis en place contribue au principe d'exactitude, en permettant aux personnes concernées de corriger leurs données.
- **Limitation de la Conservation** : La création d'une "procédure de rétention" est une action directe visant à respecter ce principe. Son efficacité dépendra de sa définition

précise et de son application systématique. Le plan d'action AMS Audit (2023) souligne aussi cette nécessité.

Comparativement, si ces principes sont également au cœur du RGPD (Art. 5), ce dernier met un accent plus explicite sur la **responsabilité (accountability)** du RT de *démontrer* le respect de ces principes, ainsi que sur l'**intégrité et la confidentialité** comme principes distincts, ce qui chez Lafarge est traité via l'obligation de sécurité (Art. 38).

2.2.2. Mise en Œuvre et Effectivité des Droits des Personnes Concernées (Art. 32-37)

Lafarge Algérie a initié des actions pour permettre l'exercice des droits des personnes concernées. La mise en ligne sur le portail web d'une adresse e-mail, d'une adresse postale et d'un formulaire dédié constituent des canaux de contact conformes aux attentes de la loi pour les droits d'information, d'accès, de rectification et d'opposition. Le plan d'action d'AMS Audit (2023) recommandait d'ailleurs un "process interne de gestion des demandes".

L'effectivité réelle de ces droits dépendra de la réactivité et de la qualité des réponses apportées aux demandes. L'entretien DPO n'a pas fourni de détails sur les volumes de demandes reçues ou les délais de traitement, ce qui pourrait être un point d'observation pertinent. En comparaison, le RGPD, tout en consacrant des droits similaires, encadre plus strictement les délais de réponse et les modalités de fourniture des informations (gratuité, format). Les droits plus étendus du RGPD (effacement, limitation, portabilité, décision automatisée) n'ont pas d'équivalents directs aussi forts dans la loi algérienne, et donc, logiquement, les actions de Lafarge se concentrent sur les droits explicitement prévus par la Loi 18-07.

2.2.3. Respect des Obligations Clés du Responsable de Traitement

- **Sécurité (Art. 38) :** L'obligation de mettre en œuvre des mesures techniques et organisationnelles appropriées est reconnue. L'approche contractuelle avec les fournisseurs IT pour y intégrer des clauses de protection et la mise à jour des contrats de travail et de prestation, vont dans ce sens. Le plan d'action AMS Audit (2023) détaille de nombreuses recommandations techniques et organisationnelles (charte de sécurité, DPIA comme bonne pratique, etc.). L'évaluation du niveau de sécurité réel nécessiterait un audit spécifique, mais la prise de conscience de cette obligation semble présente.
- **Sous-Traitance (Art. 39) :** Lafarge a une approche claire : mise en conformité des nouveaux contrats et avenants pour les existants, en y intégrant des clauses spécifiques. Le plan d'action AMS Audit (2023) insiste sur la nécessité d'un contrat type et d'une évaluation des sous-traitants. La conformité à cet article semble être un chantier activement géré.

- **Formalités Préalables (Art. 12-21) :** Lafarge s'est engagée dans le processus de déclaration et de demande d'autorisation auprès de l'ANPDP. Les défis rencontrés avec l'Autorité (hétérogénéité des interprétations) soulignent la complexité de cette obligation spécifique au cadre algérien. La clarification par le responsable de l'ANPDP (Observation séminaire) sur le fait que l'Autorité attend la *description des traitements* et non les bases de données elles-mêmes pourrait faciliter ces démarches futures.

2.2.4. Positionnement de Lafarge face aux Spécificités du Cadre Algérien et Influence du Groupe

Lafarge Algérie opère dans un contexte réglementaire algérien qui, comme discuté, diffère du RGPD sur des points clés (contrôle a priori, absence d'obligation DPO formelle). L'entreprise semble naviguer cette dualité en :

- **Respectant les exigences locales prioritaires :** Engagement dans les démarches de déclaration/autorisation ANPDP.
- **S'inspirant des pratiques du groupe Holcim (influencées par le RGPD) :** Pour l'élaboration de politiques, pour les standards de contrôle (MCS), et potentiellement pour la nomination d'une personne dédiée à la conformité (le DPO/Manager) même si non formellement exigé par la loi algérienne au même titre. Cette double influence est une caractéristique des multinationales opérant dans des juridictions multiples. La stratégie consiste souvent à adopter le standard le plus élevé ou à créer un cadre interne qui permet de répondre aux diverses exigences tout en cherchant une certaine harmonisation. Le DPO a explicitement mentionné l'adaptation des procédures groupe à la loi locale

La principale tension semble résider dans l'articulation entre une culture de responsabilisation interne potentiellement promue par le groupe et le système de contrôle externe et préalable de l'ANPDP. La gestion proactive des interactions avec l'ANPDP (lettres explicatives) par le DPO de Lafarge est une illustration de cette navigation.

2.3. Analyse Approfondie des Défis Spécifiques et des Stratégies d'Adaptation de Lafarge

L'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie, bien que bénéficiant d'un engagement managérial et de ressources internes compétentes, a été confrontée à une série de défis significatifs. L'analyse de ces défis et des stratégies déployées pour y faire face offre un éclairage précieux sur les réalités de la mise en conformité dans le contexte algérien.

2.3.1. Le Défi de l'Acculturation à la Protection des Données et la Gestion du Changement Interne

Le "premier des défis", tel que souligné par le DPO, a été la **nécessité de "convaincre les gens sur le sujet"** et de les sensibiliser à l'importance de la protection des données, un domaine perçu comme nouveau par de nombreux collaborateurs. Ce constat s'aligne avec la littérature sur la gestion du changement (Beerbaum, 2021; **(Parker & Gilad, 2011)**), qui identifie la résistance au changement et le manque d'internalisation comme des obstacles majeurs. Chez Lafarge, cela s'est traduit par des réticences face à de nouvelles procédures, comme la signature de formulaires de consentement, perçue parfois comme une simple formalité contractuelle à négocier plutôt qu'une exigence de protection. La **stratégie d'adaptation** a reposé sur des efforts de communication et de formation (webinaires, rencontres "face-to-face"), en particulier auprès des départements les plus impactés (RH, commercial, achats). Cette démarche visait à expliquer les enjeux et le bien-fondé des nouvelles règles, une approche essentielle pour favoriser l'adhésion (**Coglianesse, 2022**), sur l'importance de l'engagement des parties prenantes). Cependant, l'ampleur de ce chantier de sensibilisation a été reconnue comme un "gros parcours", indiquant que l'ancrage d'une véritable culture de la donnée (Gunningham et al., 2005) est un processus de longue haleine.

2.3.2. La Construction d'un Référentiel Normatif Interne dans un Contexte de Nouveauté

Le **manque de documentation et de référentiels internes préexistants** spécifiquement alignés sur la Loi 18-07 a constitué un autre défi de taille. L'entreprise a dû "créer toute la documentation", des politiques aux procédures en passant par les modèles de consentement. La **stratégie d'adaptation** a consisté à s'inspirer des pratiques existantes au sein du groupe Holcim (notamment celles alignées sur le RGPD) et des secteurs d'activité algériens perçus comme plus avancés (banque, pharma). Cette démarche de benchmarking et d'adaptation, a permis de ne pas partir de zéro, mais a néanmoins requis un important travail d'ajustement au cadre légal local et aux spécificités de Lafarge. La nature itérative de ce travail ("premières versions présentant des manques et des carences") souligne la complexité de traduire des exigences légales en outils opérationnels pertinents.

2.3.3. La Navigation dans un Environnement Réglementaire en Stabilisation : Les Interactions avec l'ANPDP

Peut-être le défi le plus structurant a été celui lié à l'**interprétation de la Loi 18-07 et aux**

interactions avec l'ANPDP. Le DPO a qualifié ce point de "problème majeur", pointant une **hétérogénéité des interprétations** au sein même de l'Autorité et l'**absence de décrets d'application ou de guides précis** pour clarifier certaines ambiguïtés. Cette situation, où "chacun interprète" différemment, a rendu le processus de déclaration et d'autorisation particulièrement imprévisible et parfois "interminable". Les observations du responsable de l'ANPDP lors du séminaire (confirmant la nouveauté du sujet pour l'Autorité et son rôle d'orientation) corroborent cette perception d'un cadre encore en phase de rodage. La **stratégie d'adaptation** de Lafarge a été marquée par la **patience et une approche proactive de pédagogie**. Face à des demandes de révision ou des rejets perçus comme "aberrants, injustifiés", le DPO a choisi de fournir des "lettres explicatives" et des justifications détaillées pour aider l'Autorité à comprendre les traitements de l'entreprise. Cette posture constructive, visant à "solutionner le problème", semble avoir été plus fructueuse qu'une confrontation directe, même si elle était consommatrice de temps. Cela illustre la nécessité pour les entreprises d'adopter des stratégies d'interaction adaptées face à une autorité de régulation nouvelle (Yagci, 2020, sur les dynamiques entre acteurs étatiques et groupes d'intérêts).

Ces défis spécifiques, lorsqu'ils sont analysés à la lumière des résultats du **questionnaire adressé aux professionnels algériens**, pourraient révéler des tendances plus larges. Si les difficultés d'interprétation de la loi ou les attentes vis-à-vis de l'ANPDP exprimées par le DPO de Lafarge sont corroborées par une majorité de professionnels, cela soulignerait la nature systémique de ces obstacles dans l'écosystème algérien de la protection des données, dépassant le cas unique de Lafarge.

En somme, Lafarge Algérie a dû faire face à un triple défi : interne (acculturation), normatif (création de référentiels) et externe (interaction avec une autorité en construction). Ses stratégies d'adaptation ont été largement pragmatiques, combinant l'utilisation de ressources internes et externes (groupe, autres secteurs) et une posture de dialogue constructif avec l'autorité de régulation.

2.4. Enseignements Tirés de l'Étude de Cas, Implications et Recommandations

L'analyse approfondie du processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 chez Lafarge Algérie, confrontée aux cadres théoriques et légaux, ainsi qu'aux perspectives de l'écosystème professionnel, permet de dégager plusieurs enseignements significatifs et de

formuler des implications et recommandations qui dépassent le seul cas étudié.

2.4.1. Principaux Apprentissages et Leçons Majeures du Cas Lafarge Algérie

L'expérience de Lafarge Algérie met en lumière plusieurs leçons clés pour toute organisation s'engageant dans une démarche de conformité à une nouvelle réglementation complexe comme la Loi 18-07 :

- **L'Impératif d'un Portefeuille Stratégique et d'un Soutien Managérial Infaillible :**
L'initiation du projet par le département Juridique et l'engagement subséquent de la Direction Générale de Lafarge à "mettre tous les moyens" ont été déterminants. Cela confirme l'enseignement théorique (Parker & Gilad, 2011): sans un "tone at the top" clair et un sponsoring au plus haut niveau, la légitimité et les ressources nécessaires font défaut. **Leçon :** La conformité doit être positionnée comme un enjeu stratégique d'entreprise, et non comme une simple charge technique ou juridique.
- **La Co-construction de la Conformité : Dépasser les Silos Organisationnels :**
La stratégie de Lafarge d'impliquer des "relais" dans chaque structure et la reconnaissance par le DPO qu'il est impossible de "travailler seul" soulignent l'importance d'une approche collaborative. **Leçon :** L'implémentation de la protection des données est transversale et nécessite une coopération active entre le Juridique, les SI, les RH, le Marketing, les Opérations, et le DPO agissant comme un chef d'orchestre. Briser les silos est essentiel.
- **Le Pragmatisme face à l'Incertitude Réglementaire :**
La posture du DPO de Lafarge face aux ambiguïtés de la loi et à l'hétérogénéité des interprétations de l'ANPDP (approche pédagogique, lettres explicatives) illustre une stratégie d'adaptation pragmatique. **Leçon :** Dans un contexte réglementaire nouveau et en stabilisation, une capacité à naviguer dans l'incertitude, à documenter ses choix et à engager un dialogue constructif avec l'autorité de régulation est plus productive qu'une attente passive de directives parfaites.
- **L'Importance de l'Anticipation et de la Priorisation :**
La recommandation du DPO de "commencer d'abord pour le futur" (nouveaux traitements, nouveaux contrats) avant de s'attaquer au "backlog" de l'existant est une leçon de pragmatisme pour éviter le découragement. **Leçon :** Une planification par étapes, avec une priorisation des chantiers en fonction des risques et de la faisabilité, permet de maintenir une dynamique positive et d'obtenir des résultats progressifs. Le plan d'action d'AMS Audit, avec son code couleur de priorité, va dans ce sens.
- **La Documentation comme Pilier de la Conformité et de la Responsabilisation :**
L'insistance du DPO sur la nécessité de tout créer (politiques, procédures, consentements) et de tout "formaliser" pour assurer la traçabilité est fondamentale. **Leçon :** Même dans un cadre légal moins explicitement axé sur l'accountability que le RGPD, la documentation rigoureuse des choix, des processus et des mesures est la meilleure défense en cas de contrôle et le fondement d'une responsabilisation interne.

- **La Sensibilisation : Un Investissement Continu et Non Négociable :** Le fait que la sensibilisation ait été identifiée comme le "premier des défis" par le DPO de Lafarge, malgré une équipe interne compétente et l'influence d'un groupe international, souligne son caractère critique et continu. **Leçon :** La conformité ne peut être effective sans une compréhension et une adhésion des collaborateurs à tous les niveaux. La formation et la communication ne sont pas des actions ponctuelles mais un effort permanent pour ancrer une culture de la protection des données.

2.4.2. Implications Managériales pour Lafarge Algérie et Autres Entreprises Algériennes

Les enseignements tirés du cas Lafarge ont des implications managériales directes :

- **Pour Lafarge Algérie :**
 - **Pérenniser la Fonction Conformité :** Au-delà du projet initial, il s'agit d'ancrer la fonction DPO/RepH et les processus de protection des données dans la durée, avec des ressources et un soutien continus.
 - **Renforcer la Culture de la Donnée :** Poursuivre et intensifier les efforts de sensibilisation pour passer d'une conformité perçue comme une contrainte à une responsabilité partagée et valorisée.
 - **Optimiser la Gouvernance des Données :** Approfondir la cartographie, clarifier les rôles de "data owners/stewards", et potentiellement intégrer des outils de gestion de la conformité plus avancés si l'échelle et les risques le justifient.
 - **Capitaliser sur les Bénéfices :** Communiquer activement en interne et en externe sur les engagements de Lafarge en matière de protection des données pour renforcer la confiance et l'image de marque.
- **Pour les Autres Entreprises Algériennes :**
 - **Anticiper et ne Pas Sous-Estimer :** La mise en conformité à la Loi 18-07 est un projet d'entreprise conséquent qui nécessite du temps, des ressources et un engagement au plus haut niveau.
 - **S'Inspirer sans Copier Aveuglément :** Les expériences d'entreprises comme Lafarge, ou les pratiques de groupes internationaux, peuvent servir d'inspiration, mais chaque entreprise doit adapter la démarche à son propre contexte, sa taille, ses risques et sa culture.
 - **Investir dans l'Expertise et la Formation :** Que ce soit par la désignation d'un responsable interne ou le recours à des conseils externes, l'accès à une expertise pointue est indispensable.
 - **Privilégier le Dialogue avec l'ANPDP :** L'expérience de Lafarge suggère qu'une approche constructive et pédagogique avec l'Autorité peut être bénéfique dans un contexte réglementaire en évolution.
 - **Voir la Conformité comme un Investissement :** Au-delà de l'évitement des sanctions, la protection des données peut devenir un facteur de confiance et

un différenciateur concurrentiel.

2.4.3. Recommandations Opérationnelles et Stratégiques (issues de l'analyse)

Sur la base de cette étude de cas et des perspectives recueillies, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

- **Pour les Entreprises (dont Lafarge) :**
 1. **Formaliser une Feuille de Route de Conformité Claire :** Avec des objectifs, des étapes, des responsabilités et des indicateurs de suivi, s'inspirant de plans d'action comme celui d'AMS Audit.
 2. **Intégrer la "Privacy by Design and by Default" :** Systématiser la prise en compte de la protection des données dès la conception de tout nouveau projet, produit ou service impliquant des données personnelles (une bonne pratique même si moins formellement exigée que sous RGPD).
 3. **Développer des Mécanismes de Veille Réglementaire et d'Échange entre Pairs :** Pour anticiper les évolutions et partager les bonnes pratiques face aux incertitudes.
- **Pour l'Écosystème Algérien et l'ANPDP (basé sur les défis identifiés et les attentes des professionnels) :**
 1. **Publier des Lignes Directrices et des Guides Pratiques Clairs :** Pour faciliter l'interprétation uniforme de la Loi 18-07 par les entreprises et par les propres équipes de l'ANPDP (une attente forte qui ressortait de l'entretien DPO et potentiellement de votre questionnaire).
 2. **Proposer des Modèles de Documents Types :** (Politiques, clauses contractuelles, registres simplifiés pour les PME) pour aider les entreprises, en particulier les plus petites.
 3. **Renforcer les Actions de Sensibilisation et de Formation à l'Échelle Nationale :** Pour élever le niveau général de maturité sur la protection des données.
 4. **Favoriser la Transparence et la Prévisibilité de ses Actions de Contrôle :** Pour instaurer un climat de confiance avec les responsables de traitement.

2.4.4. Limites de l'Étude et Pistes pour la Recherche Future

Toute démarche de recherche, aussi rigoureuse soit-elle, comporte des limites inhérentes à ses choix méthodologiques, à son périmètre et à son contexte. Reconnaître ces limites est essentiel non seulement pour interpréter avec justesse les résultats présentés, mais aussi pour ouvrir des perspectives vers de futures investigations.

Limites de la Présente Étude :

1. **Généralisabilité des Résultats (Portée de l'Étude de Cas Unique) :**

L'approche méthodologique privilégiée, l'étude de cas unique approfondie au sein de Lafarge Algérie, a permis une compréhension riche et contextuelle du processus d'implémentation de la Loi 18-07. Cependant, cette richesse en profondeur se fait au détriment de la largeur. Les constats, défis, stratégies et dynamiques observés chez Lafarge, bien qu'instructifs, **ne peuvent être généralisés statistiquement** à l'ensemble des entreprises algériennes, ni même à toutes les grandes entreprises ou multinationales opérant en Algérie. D'autres organisations, de tailles différentes, opérant dans d'autres secteurs, ou dotées d'une culture et d'une maturité différentes en matière de gouvernance, pourraient rencontrer des défis distincts ou adopter des stratégies d'implémentation variées. Toutefois, comme le suggère la littérature sur l'étude de cas (Yin, 2017), une **généralisation analytique** (c'est-à-dire l'application des cadres théoriques et des enseignements à des contextes présentant des caractéristiques similaires) reste possible et constitue l'un des apports de ce travail.

2. **Biais Potentiels Liés à la Posture du Chercheur :**
La position de chercheur-stagiaire, assistant directement le DPO de Lafarge Algérie, a offert un accès privilégié et inégalé aux données et aux acteurs. Néanmoins, cette immersion comporte des risques de biais. D'une part, le **biais de l'observateur participant** : la présence du chercheur a pu, même involontairement, influencer le comportement des acteurs observés (effet Hawthorne). D'autre part, un **biais de proximité ou de subjectivité** : l'implication dans le projet de conformité et les relations interpersonnelles nouées auraient pu altérer la distance critique nécessaire à l'analyse, par exemple en survalorisant les aspects positifs ou en minimisant certaines difficultés. Bien que des stratégies aient été mises en place pour atténuer ces biais (réflexivité consignée dans un journal de bord, triangulation des sources de données, confrontation des perspectives), leur élimination totale reste un idéal difficile à atteindre.
3. **Accès à l'Information et Profondeur de l'Investigation :**
Malgré l'ouverture et la collaboration du DPO et de Lafarge Algérie, il est possible que certaines informations, jugées particulièrement stratégiques ou sensibles par l'entreprise, n'aient pas été pleinement accessibles au chercheur. De même, le temps imparti pour le stage et la recherche a contraint le nombre d'entretiens qui pouvaient être menés avec d'autres acteurs clés (hors DPO) et la profondeur d'investigation de certains processus spécifiques. La perspective recueillie, bien que riche, reste donc principalement celle du pilote de la conformité, complétée par des données documentaires et des observations.
4. **Effet du Contexte Temporel et Dynamique du Phénomène Étudié :**
Cette étude analyse un processus d'implémentation observé à un instant T, ou sur une période délimitée (celle du stage et des investigations). Or, la mise en conformité à une nouvelle législation est un **phénomène éminemment évolutif**. L'état des lieux, les défis décrits (notamment ceux liés à l'ANPDP et à l'interprétation de la loi), et les stratégies d'adaptation de Lafarge sont susceptibles d'évoluer rapidement après la fin de la collecte des données, notamment avec la montée en puissance de l'ANPDP, la publication éventuelle de décrets d'application ou de lignes directrices, et la maturation progressive de l'écosystème algérien de la protection des données. Les conclusions de ce mémoire doivent donc être comprises comme un éclairage sur une phase spécifique de ce processus continu.

Pistes pour la Recherche Future :

La reconnaissance de ces limites, ainsi que les enseignements tirés de cette étude, ouvrent plusieurs pistes stimulantes pour de futures recherches sur la protection des données personnelles en Algérie et sur l'implémentation de la conformité :

1. **Études Comparatives Multi-Cas :** Mener des études de cas dans plusieurs entreprises algériennes de tailles, de secteurs et de cultures différents permettrait d'identifier des patterns d'implémentation plus généralisables, de comparer les défis et les facteurs de succès, et de mieux comprendre l'influence du contexte sectoriel ou de la taille de l'entreprise.
2. **Recherches Quantitatives sur la Maturité :** Une enquête à plus grande échelle auprès des entreprises algériennes pourrait permettre de mesurer leur niveau de maturité en matière de conformité à la Loi 18-07, d'identifier les obstacles les plus fréquemment rencontrés, et d'évaluer l'impact perçu de la loi.
3. **Analyses Sectorielles Approfondies :** Des recherches focalisées sur des secteurs spécifiques (ex: bancaire, santé, télécommunications, e-commerce) qui traitent des volumes importants ou des catégories particulières de données personnelles pourraient révéler des enjeux et des stratégies d'implémentation distincts.
4. **Étude Longitudinale de l'Implémentation :** Suivre le processus de mise en conformité d'une ou plusieurs entreprises sur une période plus longue (plusieurs années) permettrait de mieux comprendre son caractère évolutif, les phases d'apprentissage, l'ancrage culturel et l'adaptation aux évolutions de l'environnement réglementaire.
5. **Analyse Approfondie du Rôle et de l'Impact de l'ANPDP :** À mesure que l'Autorité développera ses activités, ses publications et sa jurisprudence (si elle en a une), des recherches dédiées à son rôle, à l'efficacité de ses actions de contrôle et d'accompagnement, et à son impact sur l'écosystème deviendront cruciales. L'évolution des interactions entre l'ANPDP et les entreprises (comme Lafarge) mériterait un suivi.
6. **Impact des Technologies Émergentes (IA, Big Data) :** Explorer comment les nouvelles technologies sont (ou pourraient être) utilisées par les entreprises algériennes pour faciliter leur mise en conformité, mais aussi les nouveaux défis qu'elles posent en matière de protection des données sous la Loi 18-07.
7. **Perspective des Personnes Concernées :** Mener des recherches sur la perception qu'ont les citoyens algériens de leurs droits en matière de protection des données, leur niveau de confiance envers les entreprises, et leur capacité à exercer effectivement leurs droits.

Ces pistes de recherche pourraient contribuer à approfondir la compréhension des enjeux de la protection des données personnelles dans le contexte algérien et à accompagner l'évolution des pratiques et des réglementations.

Ce troisième chapitre, au cœur de notre investigation empirique, s'est attaché à décrire et à analyser en profondeur le processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles au sein de Lafarge Algérie. La première section a permis de reconstituer, de manière factuelle et narrative, les étapes clés de cette démarche, depuis la prise de conscience initiale et la définition des objectifs stratégiques jusqu'aux actions concrètes de mise en œuvre, en passant par la structuration du projet, l'identification des défis majeurs et la mise en lumière des facteurs facilitateurs. Le témoignage central du Délégué à la Protection des Données, M. Djamel Mahfouf, triangulé avec l'analyse de documents internes comme le plan d'action d'audit et la cartographie des traitements, a fourni une vision "de l'intérieur" de ce processus complexe et multifacette.

La seconde section a ensuite engagé une discussion analytique de ces résultats empiriques. En confrontant l'expérience de Lafarge Algérie aux cadres théoriques issus de la littérature managériale sur la conformité, l'implémentation et la gestion du changement, nous avons pu éclairer la nature de l'approche de conformité adoptée, les dynamiques organisationnelles à l'œuvre, et le rôle des facteurs contextuels. Parallèlement, l'évaluation de la mise en œuvre au regard des exigences spécifiques de la Loi 18-07, mise en perspective avec le benchmark du RGPD et les attentes exprimées par l'ANPDP, a permis de souligner les points de convergence mais aussi les spécificités et les tensions propres au contexte algérien. L'analyse approfondie des défis rencontrés – notamment la sensibilisation interne, la création d'un référentiel normatif et la navigation dans un environnement réglementaire en stabilisation – ainsi que des stratégies d'adaptation pragmatiques déployées par Lafarge, a offert des enseignements précieux.

Au terme de ce chapitre, il apparaît que l'implémentation de la Loi 18-07 chez Lafarge Algérie est un processus dynamique, itératif et encore en cours, marqué par un engagement managérial certain et une volonté d'adaptation, mais également par des défis significatifs liés tant à des facteurs internes (acculturation, complexité des processus) qu'externes (nouveau de la loi, rôle de l'autorité de régulation). Les résultats présentés et discutés ici ont permis d'apporter des réponses substantielles aux questions de recherche qui guidaient cette étude, notamment sur le "comment" de la mise en œuvre et les "pourquoi" des stratégies et des difficultés observées.

Ces constats et analyses factuels et interprétatifs serviront désormais de base à la conclusion

générale de ce mémoire, où nous chercherons à synthétiser les apports globaux de la recherche, à en souligner la portée et à formuler des recommandations finales.

Conclusion Générale

Au terme de cette investigation consacrée à l'analyse du processus d'implémentation de la Loi n° 18-07 relative à la protection des données personnelles au sein de Lafarge Algérie, il convient de synthétiser les principaux enseignements et de réfléchir à leur portée. Confrontée à un cadre réglementaire national nouveau et structurant, l'entreprise, acteur majeur du secteur industriel algérien et filiale d'un groupe international, a dû engager une démarche de mise en conformité dont la complexité et les enjeux ont constitué l'objet central de notre étude. L'objectif principal était de comprendre en profondeur les mécanismes, les stratégies, les défis et les dynamiques organisationnelles qui ont caractérisé ce processus d'adaptation.

L'analyse a d'abord mis en lumière, à travers une revue de littérature managériale et une étude du cadre légal (Chapitre 1), que la mise en conformité à une telle réglementation transcende largement la simple adhésion à des prescriptions juridiques. Elle s'est révélée être un véritable processus de changement organisationnel, impliquant des ajustements stratégiques, la mise en place d'une gouvernance des données adéquate, et une attention particulière aux facteurs humains et culturels. Parallèlement, l'examen détaillé de la Loi 18-07, comparée au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) européen, a souligné les spécificités du contexte algérien, notamment le maintien d'un système de contrôle *a priori* par l'Autorité Nationale de Protection des Données Personnelles (ANPDP) et l'absence d'une obligation formelle de désigner un Délégué à la Protection des Données (DPO) avec le statut et les missions définis par le RGPD.

L'étude de cas approfondie menée au sein de Lafarge Algérie (Chapitre 3) a permis d'observer concrètement comment ces cadres théoriques et légaux se sont traduits en pratiques. Le processus d'implémentation a été déclenché par l'entrée en vigueur de la loi et l'installation de l'ANPDP, mais aussi influencé par les standards préexistants du groupe Holcim. Sous l'impulsion initiale du département Juridique et avec le soutien de la Direction Générale, un Délégué à la Protection des Données a été désigné pour piloter une démarche structurée par étapes : diagnostic et recensement des traitements, élaboration d'un cadre normatif interne (politiques, procédures, adaptation des contrats), actions de sensibilisation et de formation, et engagement des formalités auprès de l'ANPDP. Ce parcours, bien que bénéficiant d'une coopération interne et d'une approche pragmatique, n'a pas été exempt de défis. La sensibilisation des collaborateurs à un sujet nouveau, la nécessité de créer une documentation exhaustive, et surtout la navigation dans un environnement réglementaire encore en phase de stabilisation, marquée par des ambiguïtés d'interprétation de la loi et une hétérogénéité dans les approches de l'ANPDP, ont constitué des obstacles significatifs. Face à cela, Lafarge Algérie a adopté des stratégies d'adaptation notables, telles que l'inspiration par des pratiques externes (groupe, secteurs avancés) et une posture de dialogue pédagogique avec l'Autorité de contrôle. Au moment de l'étude, si des avancées considérables avaient été réalisées, des chantiers importants, comme la finalisation de la collecte des consentements, demeuraient prioritaires.

La principale contribution de cette recherche réside dans l'éclairage empirique qu'elle apporte sur un processus d'implémentation d'une loi récente et structurante, dans le contexte spécifique d'une grande entreprise en Algérie. Elle met en évidence l'interaction complexe entre les exigences légales, les dynamiques organisationnelles internes, et les caractéristiques de l'écosystème réglementaire.

Bien entendu, cette étude de cas unique présente des limites quant à la généralisabilité statistique de ses conclusions. La posture d'observateur participant, bien qu'offrant un accès privilégié, a également pu introduire des biais que la triangulation des sources a cherché à atténuer. De plus, le caractère évolutif du phénomène impose de considérer ces résultats comme un instantané d'un processus continu.

Néanmoins, les enseignements tirés de l'expérience de Lafarge Algérie peuvent s'avérer précieux. Pour les entreprises s'engageant dans une démarche similaire, l'importance d'un

soutien managérial fort, d'une approche collaborative et transversale, d'une documentation rigoureuse, d'un investissement continu dans la sensibilisation, et d'une stratégie d'adaptation pragmatique face aux incertitudes réglementaires apparaissent comme des facteurs clés de succès. Pour l'écosystème algérien de la protection des données, cette étude souligne le besoin crucial de lignes directrices claires et d'une application harmonisée de la Loi 18-07 par l'ANPDP, afin de faciliter la tâche des entreprises et d'instaurer un climat de confiance et de sécurité juridique. Des actions d'accompagnement et de formation à l'échelle nationale pourraient également contribuer à élever le niveau général de maturité.

En perspective, la protection des données personnelles demeurera un enjeu central et dynamique. Des recherches futures pourraient utilement explorer, par des études comparatives ou quantitatives, la diversité des pratiques d'implémentation en Algérie, l'évolution du rôle de l'ANPDP, l'impact des nouvelles technologies, ou encore la perception et l'exercice effectif de leurs droits par les citoyens algériens. In fine, l'enjeu réside dans la capacité collective à concilier la protection des droits fondamentaux des individus avec les impératifs du développement économique et de l'innovation numérique dans un cadre de confiance et de responsabilité partagée.

Bibliographie

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery : Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822>
- Becker, J., Delfmann, P., Eggert, M., & Schwittay, S. (2012). *Generalizability and Applicability of Model-Based Business Process Compliance-Checking Approaches – A State-of-The-Art Analysis and Research Roadmap* (SSRN Scholarly Paper No. 2185374). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=2185374>
- Blockmans, S. (2010). *PARTICIPATION OF TURKEY IN THE EU'S COMMON SECURITY AND DEFENCE POLICY: KINGMAKER OR TROJAN HORSE?*
- Braun, V., & and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caron, F., Vanthienen, J., & Baesens, B. (2012). A Comprehensive Framework for the Application of Process Mining in Risk Management and Compliance Checking. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2244885>
- Coglianese, C. (2022). *Managing the Performance of Regulatory Agencies* (SSRN Scholarly Paper No. 4096166). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=4096166>
- Coglianese, C., & Nash, J. (2020). *Compliance Management Systems : Do They Make a Difference?* (SSRN Scholarly Paper No. 3598264). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3598264>

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. <https://www.amazon.fr/Designing-Conducting-Mixed-Methods-Research/dp/1483344371>
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant Observation : A Guide for Fieldworkers*. <https://www.amazon.com/Participant-Observation-Guide-Fieldworkers-Second/dp/0759119279>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining : An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Ellig, J. (2016). Evaluating the Quality and Use of Regulatory Impact Analysis : The Mercatus Center's Regulatory Report Card, 2008-2013. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2821088>
- Kourani, H., Berti, A., Hennrich, J., Kratsch, W., Weidlich, R., Li, C.-Y., Arslan, A., Schuster, D., & Aalst, W. M. P. van der. (2024). *Leveraging Large Language Models for Enhanced Process Model Comprehension* (No. arXiv:2408.08892). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.08892>
- Krakowski, K., & Ronconi, L. (2024). *Compliance and Accountability : Evidence from a Field Experiment in Argentina* (SSRN Scholarly Paper No. 4945423). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4945423>

- Kvale, S. (avec Internet Archive). (2009). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles : Sage Publications.**
<http://archive.org/details/interviewslearni0000kval>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*.**
https://books.google.dz/books/about/Naturalistic_Inquiry.html?id=2oA9aWINeooC&redir_esc=y
- Lipatov, V. (2014). *Compliance Dynamics Generated by Social Interaction Rules* (SSRN Scholarly Paper No. 2436857). Social Science Research Network.**
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2436857>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.**
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.**
- Nelson, J. S. (2019). *The Dark Side of Compliance* (SSRN Scholarly Paper No. 3451586). Social Science Research Network.**
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3451586>
- Parker, C., & Gilad, S. (2011). *Internal Corporate Compliance Management Systems : Structure, Culture and Agency* (SSRN Scholarly Paper No. 1790283). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1790283>**
- Perego, P., & Verbeeten, F. (2015). Do ‘Good Governance’ Codes Enhance Financial Accountability? Evidence from Managerial Pay in Dutch Charities. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 316-344.**
<https://doi.org/10.1111/faam.12059>

- Ramu, J. (2025). *Implementing data governance in a cloud Datawarehouse* (SSRN Scholarly Paper No. 5162651). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=5162651>**
- Reichertz, J. (2009). *Abduction : The Logic of Discovery of Grounded Theory*.
<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1412>**
- Simuni, G., & Atla, A. (2024). *Hadoop in Enterprise Data Governance : Ensuring Compliance and Data Integrity* (SSRN Scholarly Paper No. 4982500). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4982500>**
- Stake, R. E. (avec Internet Archive). (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications. <http://archive.org/details/artofcasestudyre0000stak>**
- Wiesche, M., Berwing, C., Schermann, M., & Krcmar, H. (2011). Patterns for Understanding Control Requirements for Information Systems for Governance, Risk Management, and Compliance (GRC IS). In C. Salinesi & O. Pastor (Éds.), *Advanced Information Systems Engineering Workshops* (p. 208-217). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-22056-2_23**
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. SAGE Publications.**

LES ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Titre :

Analyse du processus d'implémentation de la conformité à la Loi n° 18-07 chez Lafarge Algérie.

Problématique :

Dans un contexte d'évolution réglementaire rapide concernant la protection des données personnelles, les entreprises algériennes, comme Lafarge Algérie, sont tenues de mettre en œuvre les exigences de la Loi n° 18-07. Cette mise en conformité représente un processus organisationnel complexe, impliquant des adaptations stratégiques, techniques, juridiques et culturelles. Quels sont les mécanismes concrets de cette implémentation chez un acteur majeur comme Lafarge Algérie « description de démarche » ? Quels sont les défis spécifiques rencontrés et les stratégies adoptées par le pilote de la conformité « dpo » ? Comment cette démarche transforme-t-elle potentiellement les pratiques internes et la gouvernance des données ?

Question principale :

Comment Lafarge Algérie, sous le pilotage de son Délégué à la Protection des Données / Représentant Habilité, met-elle en œuvre le processus de mise en conformité à la Loi n° 18-07 ?

1. Quel a été le contexte et quels furent les déclencheurs de ce projet de mise en conformité chez Lafarge Algérie ?
2. Quelle stratégie d'implémentation a été choisie et comment le projet a-t-il été organisé ?
3. Quelles étaient les étapes concrètes et les actions menées pour la mise en œuvre ?
4. Quels ont été les principaux défis (juridiques, techniques, organisationnels, culturels) rencontrés et comment ont-ils été surmontés ?
5. Quels facteurs ont facilité le processus ?
6. Quel est le rôle spécifique du DPO/RepH et comment interagit-il avec les autres directions et l'ANPDP ?
7. Quel bilan peut-on tirer de ce processus à ce jour et quelles sont les perspectives ?

Objectifs :

1. Décrire le contexte, les objectifs et l'organisation du projet de mise en conformité Loi 18-07 chez Lafarge Algérie.
2. Identifier et analyser la stratégie et les étapes concrètes de l'implémentation.
3. Analyser les défis, obstacles et facilitateurs rencontrés du point de vue du pilote.
4. Comprendre le rôle du DPO/RepH et ses interactions dans le processus.
5. Recueillir un bilan et des perspectives sur la démarche de conformité.

Le **guide d'entretien** doit être structuré autour de **thèmes clés** liés à :

- Le rôle du DPO/RepH et le contexte du projet.
- La perception de la loi et la stratégie d'implémentation.
- Les impacts et le déroulement concret de la mise en œuvre.
- Les freins (défis) et les facilitateurs (solutions, succès).
- Les perspectives, le bilan et les recommandations.

Interlocuteur : Djamel Mahfouf , Délégué à la Protection des Données , Lafarge Algérie.

Date : 27/05/2025

Lieu : Visio-conférence

Durée estimée : 50-60 minutes

Axe du Guide d'Entretien / Question Clé	Synthèse des Réponses du DPO (M. Mahfouf)
1. Votre Rôle et le Contexte Initial du Projet	
1.1. Titre exact et périmètre des responsabilités, ancienneté	<p>Titre : Manager Protection des Données à Caractère Personnel. Prise de fonction : Janvier 2024. Périmètre principal : Assurer la mise en conformité des activités de Lafarge à la Loi 18-07 (mise en place de toutes les procédures, la documentation, et gestion des déclarations/demandes d'autorisation auprès de l'ANPDP). Second volet : Conseil et sensibilisation des employés et des structures internes sur l'importance du respect des règles de protection des données.</p>
1.2. Initiation du projet et déclencheurs principaux	<p>Déclencheur principal et majeur : Mise en vigueur effective de la Loi 18-07 suite à l'installation de l'ANPDP (août 2022 pour l'installation de l'autorité, août 2023 pour la mise en application de la loi). Déclencheur secondaire/contexte favorable : Existence préalable de standards de contrôle internes au niveau du groupe Holcim (MCS - Minimum Control Standards) et d'un "volet protection des données" au sein du groupe.</p>
1.3. Objectifs stratégiques et opérationnels du projet	<p>Objectifs Stratégiques : 1) Prévention : Se prémunir des conséquences de la non-conformité, notamment les sanctions pénales prévues par la loi. 2) Image & Confiance : Améliorer et soigner l'image et la réputation de la société, renforcer la confiance des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, autorités). 3) Positionnement Marché : À moyen/long terme, se positionner comme une "autorité sur le marché" et vis-à-vis des autorités grâce au respect des données. Objectif Opérationnel : Se conformer à la Loi 18-07.</p>

2. Stratégie et Organisation de l'Implémentation	
2.1. Approche globale/stratégie choisie et pourquoi	Approche qualifiée d'"holistique" ("un tout", "un mélange"). Elle n'est pas basée sur un seul pilier mais combine plusieurs logiques : par étapes (certaines étapes sont des prérequis, comme le recensement des données), par priorités (notamment celles imposées par la loi), et en conformité avec les règles et obligations du groupe Holcim. La stratégie vise à réagir et opérer sur l'ensemble des aspects concernés.
2.2. Structuration du projet (rôle DPO, équipe, comité, suivis)	Un projet initial d'implémentation a été lancé, avec une "équipe de projet". Le DPO a été assisté/piloté au début par une structure qualifiée de "bureau d'audit" (interne ou externe à préciser). Au sein de l'entreprise, des relais ont été désignés dans chaque structure/département pour effectuer le recensement des traitements de données. Le travail des relais est consolidé pour établir une cartographie des traitements. La cartographie est un livrable clé.
2.3. Rôle Direction Générale et directions métiers, coordination, frictions/synergies	Le département Juridique a été le déclencheur initial et le moteur de la dynamique : il a sensibilisé la Direction Générale à l'importance et à l'obligation de se conformer. La Direction Générale a ensuite pris conscience et a "mis tous les moyens pour se conformer". Le Juridique a également donné les instructions aux autres structures. Les départements RH et SI (IT) ont été identifiés comme les premiers "départements sensibles" concernés. L'interaction avec les parties prenantes internes a été globalement positive et l'adhésion s'est construite progressivement.
2.4. Allocation et gestion des ressources (budget, personnel, temps) - facteur limitant/facilitant	La Direction Générale a "mis tous les moyens pour se conformer", ce qui suggère que la question des ressources n'a pas été un facteur bloquant une fois l'engagement pris. (Pas plus de détails sur la gestion spécifique ou si des limites sont

?	apparues ensuite dans la transcription fournie).
2.5. Alignement sur standards groupe Holcim (RGPD) et gestion des différences Loi 18-07/RGPD	La démarche s'est inspirée des standards du groupe Holcim (MCS) et des procédures des pays européens du groupe (plus avancés car soumis au RGPD), tout en s'adaptant à la loi locale algérienne. (La gestion spécifique des <i>différences</i> entre Loi 18-07 et RGPD n'est pas encore explicitement détaillée dans la transcription fournie, au-delà de cette nécessité d'adaptation).
Axe du Guide d'Entretien / Question Clé	Synthèse des Réponses du DPO (M. Mahfouf)
3. Déroulement Concret de l'Implémentation	
3.1. Grandes phases ou chantiers du projet (diagnostic, cartographie, politiques, SI, formation, ANPDP...)	Les grandes phases se sont succédé logiquement : 1. Constat initial et recensement des traitements de données. 2. Inscription sur la plateforme de l'ANPDP (pour affirmer la volonté de se conformer). 3. Création de la documentation nécessaire (politique de protection des données, procédure de rétention, mise à jour des contrats, formulaires de consentement). 4. Mise à jour des supports de communication externes (portail web de la société avec résumé de la politique, liens et formulaires pour l'exercice des droits). 5. Démarches formelles auprès de l'ANPDP (dépôt des déclarations et demandes d'autorisation).
3.2. Démarche pour identifier et cartographier les traitements ; difficultés spécifiques	L'identification et la cartographie ont débuté par un recensement des données et des traitements existants, impliquant les relais désignés dans chaque structure. L'objectif était d'obtenir une cartographie claire.
3.3. Élaboration et diffusion des politiques/procédures internes ; application effective	La politique de protection des données et les procédures internes ont été élaborées par le DPO, en s'inspirant fortement des procédures du groupe Holcim (pays européens) tout en les adaptant à la loi locale algérienne. La diffusion de ces documents a été confiée au service communication, initialement via l'intranet ("par le Net"). La politique a également été mise en ligne (en version résumée incluant les éléments essentiels) sur le site web public de l'entreprise.
3.4. Adaptations majeures des SI ; défis techniques émergés	Les adaptations SI se sont principalement concentrées sur la mise à jour du site web de l'entreprise : intégration de la politique de protection des données, mise en ligne de formulaires pour l'exercice des droits, et

	suppression/nettoyage d'informations non conformes à la réglementation. Pour les autres solutions IT et logicielles, l'approche a été essentiellement contractuelle : intégration de clauses spécifiques relatives à la protection des données personnelles dans les contrats d'acquisition avec les fournisseurs.
3.5. Organisation de la formation et sensibilisation des employés ; impact perçu	Des campagnes de sensibilisation ont été identifiées comme une nécessité (et un défi, cf. section D). Elles devaient se faire par divers moyens : "face to face", "webinars", "communications" ciblant les départements clés (Commercial, RH, Achats).
3.6. Approche pour gestion des sous-traitants et conformité des contrats (Art. 39)	L'approche a été priorisée : d'abord, mise en conformité de tous les nouveaux contrats signés après le 1er janvier 2024. Ensuite, pour les contrats existants, la stratégie est de rédiger et envoyer des avenants aux contrats aux prestataires et fournisseurs pour signature. Le fait de faire signer ces documents est considéré comme une preuve d'action.
3.7. Gestion des demandes d'exercice des droits (Art. 32-37) ; volumes et difficultés	Des canaux de contact ont été mis en place pour permettre aux personnes concernées d'exercer leurs droits : une adresse e-mail dédiée, l'adresse postale de la société, et des formulaires sur le portail/site web. Les personnes peuvent interagir via ces différents moyens.
4. Défis, Points de Blocage et Solutions	
4.1. Les 3 plus grands défis/obstacles rencontrés dans le pilotage du projet	M. Mahfouf a identifié trois défis majeurs. Premièrement, la sensibilisation et la conviction des collaborateurs internes ont représenté un obstacle initial important, la protection des données étant un sujet nouveau pour beaucoup. Un effort considérable a été nécessaire pour expliquer son importance via des campagnes dédiées (rencontres, webinaires, communications), en particulier auprès des départements clés comme le Commercial, les RH et les Achats. Deuxièmement, la compréhension fine des implications par les opérationnels s'est avérée délicate, par exemple pour justifier les durées de conservation des données. Troisièmement, le manque de documentation préexistante a imposé de créer l'ensemble des référentiels (politiques, procédures, consentements), un travail conséquent avec un risque d'imperfections initiales nécessitant des itérations.
4.2. Comment faire face à ces défis ? Solutions/stratégies	Pour pallier le manque de documentation initiale, Lafarge s'est inspirée des pratiques de secteurs algériens plus avancés (banque, pharma, assurances) qui avaient déjà

<p>d'arbitrage ? Renoncements/ajustements ?</p>	<p>progressé sur le sujet. Concernant les réticences internes, la stratégie a consisté à gérer, expliquer et organiser des réunions pour faciliter l'adhésion. Face aux difficultés d'interprétation et aux interactions parfois complexes avec l'ANPDP, une approche de patience et de pédagogie active a été privilégiée, notamment par la rédaction de "lettres explicatives" pour justifier les démarches de l'entreprise. Cette méthode a parfois permis de débloquer des situations. <i>(La transcription ne détaille pas de renoncements ou d'ajustements majeurs aux objectifs initiaux pour le moment.)</i></p>
<p>4.3. Perception de résistances au changement (culturelles, organisationnelles) ? Comment gérées ?</p>	<p>Le DPO n'a pas observé de "résistances" franches mais plutôt des "réticences" dues à la nouveauté du sujet et à un besoin de compréhension. Un exemple concret est la demande de signature de formulaires de consentement, où les employés pouvaient chercher à "négocier le document" comme s'il s'agissait d'un contrat, posant des questions sur la nécessité de signer. La gestion de ces réticences a impliqué un travail continu d'explication, de réunions et de pédagogie pour faire accepter les nouvelles procédures, un processus reconnu comme n'étant "pas facile" et dont l'adhésion n'est pas immédiate.</p>
<p>4.4. Difficultés d'interprétation de la Loi 18-07 (absence de lignes directrices ANPDP) ? Comment trancher ?</p>	<p>Ce point a été identifié comme un "problème majeur", particulièrement dans les interactions avec l'ANPDP. La difficulté principale réside dans l'hétérogénéité des interprétations au sein même de l'Autorité, où différentes équipes peuvent appliquer des critères variables, conduisant à des traitements de dossiers similaires (comme des déclarations) de manière non uniforme – certaines étant acceptées et d'autres rejetées sans justification claire des différences. Cette situation est, selon le DPO, exacerbée par l'absence de "décret exécutif" ou de lignes directrices venant de l'ANPDP pour clarifier les ambiguïtés de la loi, rendant le processus parfois "interminable". Pour surmonter cela, Lafarge, sous l'impulsion de son DPO, a adopté une stratégie de patience et de dialogue constructif, en fournissant à l'ANPDP des "lettres explicatives" et des clarifications détaillées pour justifier ses démarches et aider l'Autorité à comprendre ses traitements.</p>
<p>5. Interaction avec l'Écosystème et Bilan</p>	
<p>5.1. Interactions avec l'ANPDP (dépôt, avis, contrôle) ? Qualification de la relation ?</p>	<p>La relation avec l'ANPDP est qualifiée d'"excellente" par le DPO, qui souligne que l'Autorité a "toujours été à l'écoute" et présente lors des sollicitations de Lafarge</p>

	<p>(demandes de clarification, rendez-vous, rencontres). Malgré les défis d'interprétation et les changements d'équipes au sein de l'ANPDP, M. Mahfouf indique que l'entreprise n'a jamais été réellement bloquée et a toujours trouvé le support nécessaire. Il reconnaît que l'ANPDP est également dans une phase d'apprentissage ("on est nouveau, c'est nouveau") mais qu'elle fait de son mieux pour supporter, aider et orienter les entreprises dans leur démarche de conformité.</p>
<p>5.2. Niveau de conformité actuel de Lafarge Algérie ? Chantiers restants prioritaires ?</p>	<p>Le DPO estime que Lafarge Algérie a atteint un bon niveau de conformité et est "bien avancé" par rapport à d'autres entreprises, compte tenu de toutes les actions déjà menées. Cependant, des chantiers importants demeurent. Le premier est la régularisation des différentes déclarations et demandes d'autorisation auprès de l'ANPDP. Le second chantier prioritaire, qualifié de "grand chantier", est la collecte et la régularisation des consentements des personnes concernées, incluant les employés, les prestataires, les fournisseurs et les clients. La finalisation de cet aspect interne de la conformité est donc un axe de travail majeur.</p>
<p>5.3. Bénéfices (hors conformité légale) tirés ou attendus de cette démarche ?</p>	<p>Au-delà de la simple obligation légale, plusieurs bénéfices sont identifiés. Le premier est de se prémunir des sanctions pénales. Le deuxième est d'obtenir une meilleure vision globale des données détenues et traitées au sein de l'entreprise. Enfin, des bénéfices significatifs sont attendus en termes d'image et de réputation. Le respect de la protection des données est perçu comme un moyen de gagner en notoriété et en crédibilité sur le marché, et d'améliorer l'image de Lafarge ainsi que son environnement économique et commercial, en démontrant qu'elle est une société qui respecte et protège les données.</p>
<p>5.4. Leçons majeures (bonnes pratiques, erreurs à éviter) tirées de l'expérience ?</p>	<p>Deux leçons majeures sont mises en avant. Premièrement, l'importance de ne pas travailler seul et d'impliquer tout le monde dans le processus, car la protection des données est pluridisciplinaire (aspects juridiques, techniques, etc.). Deuxièmement, la nécessité de tout formaliser. Les paroles ne suffisent pas en matière de protection des données ; les actions, y compris les consentements (qui doivent être "expresses, écrites et vérifiables"), doivent être matérialisées et traçables, que ce soit dans les interactions avec les personnes concernées ou avec l'autorité nationale. Ne pas formaliser est une erreur à ne pas commettre.</p>
<p>6. Conclusion (de l'entretien)</p>	

<p>6.1. Conseil principal à donner à un autre DPO/Responsable Conformité en Algérie ?</p>	<p>Le conseil principal est de lancer la mise en conformité le plus tôt possible. Il est également crucial d'éviter de travailler seul. Une autre recommandation importante est de commencer par le "futur", c'est-à-dire de mettre en conformité les nouveaux traitements et les nouveaux contrats dès leur initiation, afin de ne pas se laisser décourager par l'ampleur de la régularisation de l'antérieur. Une fois la conformité lancée pour les éléments futurs, on peut progressivement régulariser l'existant. Il faut se concentrer sur l'actuel pour maintenir la dynamique.</p>
<p>6.2. Autres points cruciaux concernant ce processus d'implémentation jugés importants ?</p>	<p>Le DPO estime que les principaux volets ont été abordés. Il insiste cependant sur le fait que la protection des données est un nouveau domaine et que la personne en charge de la conformité doit se documenter continuellement et de manière approfondie. Il ne faut pas se limiter à la loi algérienne 18-07 ou aux publications de l'ANPDP, mais aussi s'informer sur ce qui se passe ailleurs, notamment en Europe avec le RGPD et les pratiques des entreprises plus avancées, afin d'élargir sa vision et d'aller de l'avant. Il mentionne également que des modèles de documents de l'ANPDP et du groupe Holcim peuvent servir de source d'inspiration et d'adaptation.</p>

ANNEXE 2 : Guide d'entretien

