

# La réduction du gap organisationnel nord/sud pour des échanges symétriques.

## Cas des ERP

---

### Introduction

Les pays en voie de développement dont la plupart sont en transition vers l'économie de marché cherchent à réaliser des mises à niveau de leurs économies et du management de leurs entreprises pour intégrer le commerce mondial. Les pays développés utilisent les réseaux virtuels, la gestion industrielle automatisée... comme stratégies de différenciation et barrières à l'entrée à leurs marchés et à leurs produits. Ces dernières stratégies sont aussi utilisées comme principal levier pour maintenir la compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries (PME/PMI) par les pays occidentaux pour contrecarrer la délocalisation et la fuite des investissements vers les pays à faible coûts de main d'œuvre et vers ceux des plus indulgents sur la réglementation environnementale.

Egalement, la construction et le développement des relations nord/sud (NS) se proliféreront et se dérouleront à travers des infrastructures numériques de plus en plus sophistiquées. La fracture numérique très étudiée dans la littérature liée aux écarts d'accès et aux inégalités des usages aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) revêt différentes formes. L'adoption des TIC est elle-même porteuse de différentes transitions organisationnelles obligeant les entreprises à la pratique de nouvelles normes et usages pour la confection de relations industrielles symétriques solides. Pour cela l'objectif est de répondre à la question de recherche suivante : Est-ce que les entreprises du sud ont-elles les capacités de réaliser des relations virtuelles symétriques avec le Nord en utilisant les applications standards, par exemple, l'Entreprise Ressources Planning (ERP) constituant le « noyau standard » essentiel des supports de la nouvelle économie ? Cette recherche est scindée en deux parties : I- Revue de la littérature et bases théoriques de la recherche ; II- L'adoption des TIC et mesure du gap organisationnel NS cas France/Algérie.

### I- Revue littérature et bases théoriques de la recherche

L'examen et les investigations menées dans cette revue de littérature sur les TIC et les théories contenues dans les articles, thèses, revues, séminaires, livres blanc d'entreprises de services informatiques... ainsi que sur les recherches précédentes menées sur une période de plus de dix années permettent de souligner et de proposer les points suivants pour cerner le sujet du gap organisationnel NS : Les théories utilisées pour les TIC ; Cadre théorique de cette recherche ; La Mise à Niveau des entreprises (màne) à partir des ERP ; L'étendue du management des organisations virtuelles ; Les logiques des capacités d'absorption ; Les logiques de l'intégration organisationnelle des entreprises du sud à l'économie mondiale (L'apprentissage organisationnel, l'innovation technologique et les partenariats industriels ; La gestion des ressources humaines ; La gestion des ressources financières).

### Les théories et approches utilisées pour l'implémentation des TIC

Concrètement toutes les théories et approches utilisées en économie et en management ont été utilisées pour la compréhension des organisations et de l'implémentation des TIC dans les entreprises notamment pour les applications ERP. L'analyse des thèses, des articles... consacrés au management des TIC fait apparaître les théories de la contingence ; de l'agence ; des coûts de transaction ; des droits de propriétés ; des compétences ; des évolutionnistes ; de la structuration ; des conventions ; du don ; des contrats ou contractuelle... Ces théories ne s'opposent pas. Elles se complètent différemment donnant aussi un flou

dans cette littérature scientifique. Les combinaisons des théories sont soutenues et ne permettent pas de trancher en faveur de la conduite d'une méthodologie donnée.

Concernant le développement de stratégies NS, dans la plupart des approches théoriques liées à la coopération sur l'adoption de la technologie et l'acquisition des compétences, les relations sont analysées de façon asymétriques et parfois en appliquant des stratégies de coopération. C'est le cas de la théorie de l'agence (asymétrie informationnelle) ou dans le domaine des théories des alliances industrielles stratégiques : théories des coûts de transaction, théories des compétences, théories évolutionnistes.

### **Cadre théorique de cette recherche**

Le cadre de cette recherche est celle de l'approche de l'adoption des TIC. Dans le cas des TIC il s'agit de parler la même langue technique pour communiquer et avoir les applications informatiques nécessaires à ce dialogue. Pour cette raison la relation ne peut être que symétrique. Au sein même des pays développés il existe des interfaces conçues spécialement pour permettre ces organisations virtuelles et réticulaires. Cette adoption des TIC exige des « capacités » qui manquent énormément dans les pays du sud (voir, ci-dessous, « Les logiques des capacités d'absorption »). Le défaut d'une civilisation industrielle conséquente (Refaa, 2010) influe aussi sur les capacités de manipulation des TIC dans les entreprises du sud. Dans les pays développés l'échec de l'utilisation des TIC-ERP est très significatif. Par cette contrainte la compréhension de la capacité d'absorption des entreprises du sud à acquérir les TIC-ERP est importante. La co-construction de la confiance est importante au sein même de l'interentreprises dans un même pays en instaurant la bonne gouvernance (Balantzian, 2011). La méfiance entre les deux blocs NS reste intacte après plusieurs décennies d'indépendance des pays du sud (Refaa, 2010). Les intentions des politiciens au niveau des médias ne sont pas totalement exactes. La recherche de rapprochement entre les communautés par l'établissement de la confiance doit être travaillée. Un management offensif éliminant les barrières de la culture, de la langue, du rejet de l'autre, de la religion... est indispensable et constitue un préalable pour instaurer la confiance en la gestion de l'interentreprises NS. Ces demandes en capacités humaines et organisationnelles sont doublées par les exigences en capacités financières (voir point ci-dessous : Logiques de l'intégration organisationnelle des entreprises du sud à l'économie mondiale). Prometteur pour l'interentreprises NS, un responsable algérien a déclaré que la dématérialisation (voir, ci-dessous, « enquête module Edifact de l'Erp ») augmente et améliore la confiance entre partenaires. Le coût des Erp est également un frein. Peut être qu'il faudrait instaurer des stratégies de matériel type micro-portable – Afrique pour permettre la connexion et l'arrimage à l'économie des réseaux des pays du sud. Le fossé organisationnel est important et se creuse d'année en année. Les applications libres et les « produits informatiques génériques » instaurant le minimum acceptable et abordable pour réaliser des affaires interentreprises doit être l'une des stratégies poussant à la mène des Pays en Voie de Développement (PVD). Les aides actuelles des pays du nord et des organisations internationales seront plus efficaces. La sophistication de plus en plus poussée des plateformes technologiques du nord ne seront pas à la portée des entreprises du sud sauf pour quelques rares cas pour de longues années. Pour ces raisons c'est la théorie d'absorption des capacités combinée avec le courant de la confiance et gestion qui fondent cette recherche.

### **La mène à partir des ERP**

Les stratégies de mène des pays en transition à l'économie de marché appliquées à ce jour par la mise en place d'ERP est une formule préconisée par les organisations internationales telles que l'Onudi et les cabinets de conseils internationaux comme Ernest & Young... pour permettre de réaliser l'informatisation des entreprises du sud. Il existe aussi des soutiens en formes de programmes gouvernementaux pour améliorer la performance des entreprises du Sud à travers l'acquisition des ERP par Meda (UE), GTZ (Allemagne)... Par exemple, en Algérie, un programme attribué à la société algérienne de services informatiques Technosoft serait d'installer l'Erp dans 166 PME/PMI algériennes. Les applications à mettre en place ne prennent pas en compte les organisations virtuelles au sens de l'utilisation des plateformes « Exchange Data Informatics (EDI) » et Erp étendue. Ce programme constitue néanmoins une avancée dans l'informatisation des PME.

On distingue de nombreux travaux académiques et professionnels sur ces thèmes dans la littérature scientifique. La complexité est équivalente au nombre important de propositions de modèles et de situations analysées. Ces dernières années dans les enquêtes et études des pays développés on insiste le plus souvent sur les causes des échecs de l'implantation des ERP et sur les facteurs liés à l'adaptation et à la mise à niveau des ERP (Par ex. Enquête Mint justras 2013).

### **L'étendue du management des organisations virtuelles**

Il existe différentes solutions d'acquisition d'applications en informatique de gestion. Elles combinent différentes stratégies selon le matériel et les logiciels (Refaa, 2003). D'une externalisation totale type Software as a service (Saas) à un développement total interne dans une fonction informatique de l'entreprise, la panoplie des solutions de développement interne/externe est considérable mais pour les entreprises des pays du Sud souvent la seule voie possible est celle de l'acquisition externe. Pour cela, dans le cas de cette étude on se focalisera sur l'achat et la mise en place d'Erp dans l'entreprise ou l'externalisation (solution « Facilities management » avec des solutions telles que le Saas...).

Il existe aussi un lien entre l'existence de réseaux de TIC assez développés pour permettre l'exploitation des applications informatiques avancées. Dans ce contexte, les entreprises des pays en transition à l'économie de marché sont handicapées par différents facteurs exogènes. Par exemple, dans son rapport « The Global Information Technology Report 2013 », l'exemple de l'Algérie est catégoriel avec des budgets important pour diminuer la fracture numérique mais elle a reculé de 13 places dans le classement mondial : « ... severe weaknesses in its political and regulatory framework (141st) and the absence of a business- and innovation-friendly environment (143rd) act as strong filters that hinder the capacity of any positive impacts to accrue. » Dans ce contexte réaliser la transition dans une situation de mondialisation et d'internationalisation est très difficile.

### **Les logiques des capacités d'absorption**

Ces dernières années avec le développement du management des connaissances et de la société de l'information nous avons abouti à la progression vers des modèles en processus très poussés autour de la notion de centre de compétences prenant en charge les composantes des processus métiers dans les entreprises (Refaa, 2007). Les analyses se font en capacité et en compétence. Les concepts liés à la théorie des capacités sont nombreux et très complexes :

- L'interopérabilité (interdépendance entre les différents systèmes du point de vue fonctionnel et opérationnel en respectant les normes...)
- Capacité d'absorption des connaissances de base
- Capacité d'adaptation avec imbrication compétences
- Construction de capacités (capacity building) nécessaires au développement technologique
- Capacités de pilotage et de financement
- Facteurs critiques des capacités d'absorption en examinant la combinaison de l'apprentissage organisationnel, la perspective des ressources et la perspective des capacités dynamiques avec le niveau de connaissances antérieures
- Capacités habilitantes

Dans le domaine de la préparation aux capacités d'absorption nous avons :

- Les renforcements ou les consolidations :
  - D'aide à la réalisation
  - De stimulation de l'innovation technologique
  - De mise au point d'outils d'adaptation et de transfert technologique
  - De fabrication et d'appui de mise en place et d'utilisation
  - De rédaction de contrats de services informatiques détaillées de l'interentreprises NS de niveau international...
  - De la capacité d'organisation des relations collectives internationales...

- La recherche pour favoriser :
  - Des capacités politiques et institutionnelles
  - De la co-construction de capacités
  - Des capacités de réalisation de stock de capital humain
  - Des capacités d'une meilleure qualité des infrastructures...

Le développement des relations des organisations virtuelles dépend de l'accomplissement de ces capacités très faible actuellement dans la plupart des PVD. Par exemple, pour la réalisation des contrats des services informatiques, en 2003, lors d'un colloque organisé par le Cread (Alger) et le Cnam (Paris) la critique de l'absence de spécialistes en Algérie ayant les capacités de prendre en charge la confection des dits contrats a enclenché une première réponse par un chercheur Algérien en une première appréciation mais qui n'a pas eu de suite. Ainsi est l'état de la plupart des capacités d'absorption relatives au développement de l'interentreprises et des organisations virtuelles dans la plupart des pays du sud (constat à partir de la recherche documentaire).

### **Les logiques de l'intégration organisationnelle des entreprises du sud à l'économie mondiale**

Trois importants domaines de conduite de l'intégration organisationnelle des entreprises du sud à l'économie mondiale sont à souligner : L'apprentissage organisationnel, l'innovation technologique et les partenariats industriels ; La gestion des ressources humaines ; La gestion des ressources financières.

#### **a) L'apprentissage organisationnel, l'innovation technologique et les partenariats industriels**

L'apprentissage organisationnel est appréhendé comme un processus dynamique à condition qu'il y ait confiance entre partenaire et une volonté de transfert technologique. Généralement, dans les partenariats Nord/Sud, le partenaire du sud apparaît comme un simple exécutant coupé des informations et du processus de conception du produit. Il existe aussi des particularités. Par exemple, dans leur étude, Adel Ben Youssef et al (2001) ont constaté que «le cadre des relations de licence, le transfert des capacités technologiques et organisationnelles semble plus élevé. L'entreprise du sud arrive même, dans certains cas, à s'approprier la technologie et à la réutiliser pour ses propres produits. Enfin, le type de transfert effectué à travers les joint-ventures semble plus important notamment en raison du rôle structurant des cadres issus de l'entreprise du nord. » De son côté, Sami Zlitni a constaté qu'il existe des partenariats formels et d'autres informels des PME tunisiennes. « Ces réseaux de partenaires permettent le transfert d'information (technologique, politique et économique) et servent aux relations sociales. Dans un autre cadre, J. Szarka, est arrivé au même constat. Il affirme que ces réseaux servent de médiateurs pour échanger non seulement des biens et services et l'information, mais aussi les idées et les valeurs ; ils permettent souvent en même temps des rapports de contrôle, de coordination, de coopération et d'implication sociale dans le milieu. » (Zlitni, 2004)

#### **b) La gestion des ressources humaines**

La compétitivité dépend de la productivité des interfaces exigeant un système de circulation et de traitement de l'information performant, d'un coût acceptable, capable de s'adapter à des changements permanents de situation et de partenaires. Le développement le plus spectaculaire réalisée par la fonction ressources humaines a été le passage aux technologies Web2. Appelée le web ou l'entreprise collaboratif une révolution dans le comportement des employés amenant la dénomination « entreprise agile » permettant le réseautage en particulier des connaissances de l'entreprise. La connexion internationale de l'interentreprises augmente le degré de la cognition-répartie entre acteurs. Cette dernière « induit une dynamique qui met en jeu généralement, non seulement des apprentissages individuels juxtaposés mais aussi des modalités de coopération, de coordination, d'échange de ressources. Les formes d'organisation (répartition des rôles, de pouvoirs, des responsabilités) ne sont pas neutres vis à vis d'une telle cognition répartie, mais peuvent au contraire, selon les cas, la bloquer, la gêner ou l'accélérer et la renforcer » (Lorino, 2000). Des capacités organisationnelles soutenues par des technologies de pointe (mobiles,

plateformes utilisateurs...) creusent le gap organisationnel entre le nord et le sud notamment dans le partage des connaissances.

### **c) La gestion des ressources financières**

Le secteur bancaire reste à la traîne dans la majorité des cas des pays en voie de développement. Par exemple, en Algérie, il n'existe pas de banque ayant un réseau national informatique de paiement par carte bancaire. Une réforme bancaire a été entamée afin d'aboutir à un système de paiement électronique pour l'année 2006. A ce jour cette réforme n'a pas aboutit. Comme les relations d'affaires électroniques et l'e-commerce dépendent fortement de ce secteur financier, leurs développements sont handicapés. La relation est soumise et freinée par l'absence de possibilités de concrétiser financièrement ses opérations commerciales. En 2013, le partenariat réalisé avec une entreprise française a permis la création de trois start-up avec paiement par carte du fournisseur d'internet (provider) après la remise d'une somme d'argent dans le compte. On est loin d'un système de gestion financière interentreprises mais ce premier pas montre le creuset du gap organisationnel entre le nord et le sud. La multinationale Lafarge à travers un de ces responsables recommande l'Erp dans les PVD. « Dans les pays émergents, comme l'Algérie ou le Nigeria, un ERP vertical aide à sécuriser le cash dans un environnement peu sûr : le bénéfice est immédiat. Dans les autres pays, où le ROI est plus lent, l'amélioration concerne les bonnes pratiques et la qualité. » (Beretz, 2014)

Un autre domaine qui gêne le développement NS est celui de la dématérialisation notamment l'EDI Factures, le Commerce et le Transport (EDIFACT). Il ne s'agit pas du passage du « papier » à la numérisation mais de l'automatisation de tous les processus liés à l'organisation de la chaîne de valeur des partenaires industriels jusqu'au client final. La prise en compte de tous ces processus induit une refonte organisationnelle que très peu d'entreprises du sud ont intégrées ou peuvent accomplir. Le système financier et bancaire doit être mis à niveau pour permettre aux entreprises du sud d'entamer une organisation pour la gestion financière avec l'Edifact/Erp. C'est un enjeu planétaire et un défi pour le développement durable dans la consommation papier et d'énergie freinant la déforestation et la désertification.

## **II- L'adoption des TIC et mesure du gap organisationnel NS cas France/Algérie**

### **Méthodologie de recherche terrain**

La méthodologie de recherche terrain a débuté par une recherche documentaire ensuite une synthèse d'études sur l'usage du produit TIC standard qu'est l'ERP et du module Edifact pouvant être inclus dans l'Erp ou autonome. Globalement, l'analyse se réfère, d'une part, à trois enquêtes étalées dans le temps (2004, 2008, 2014) réalisées dans deux départements algériens recueillant des informations sur la connaissance des ERP et celles usant des applications virtuelles, et, d'autre part, une enquête exploratoire, en mai-juin 2014, sur les difficultés de mise en place et d'utilisation de l'Edifact/Erp. Les trois premières enquêtes ont montré l'inexistence d'applications ERP dans les entreprises algériennes. L'étalement dans le temps de ces recherches montrent une espèce de stagnation et même un repli dans l'expansion de stratégies offensives en matière d'informatisation réticulaires des entreprises algériennes. L'analyse des données sur l'Edifact, un module pouvant être utilisé avec ou sans les applications ERP, permettra de dresser un tableau de la situation de l'implantation des TIC en Algérie. Ces analyses permettront de connaître et de dresser un état des lieux des différentes possibilités d'échanges et de coopération virtuelles « sine qanun » entre les économies des pays développés et l'Algérie, l'un des pays les plus importants des PVD dont l'économie est en transition à l'économie de marché.

Ainsi et afin de donner une image assez complète du Gap organisationnel NS à travers le cas algérien pays en transition à l'économie de marché, le terrain d'étude est partagé en deux principaux gaps :

Gap 1 : Gap organisationnel matériel informatique, infrastructure et applications ERP

## Gap 2 : Gap organisationnel à travers la dématérialisation des factures Edifact/Erp

Ces données issues de deux enquêtes exploratoires (qualitatives) et une quantitative<sup>1</sup> donnent une image récente et réelle de la situation du gap organisationnel en les comparant avec celles des pays développés. La présentation est en forme de variables qualitatives et de synthèses globales. C'est des tendances pour appréhender le gap organisationnel sans chercher la représentativité statistique bien que deux de ces enquêtes sont en échantillon exhaustif permettant la généralisation des données. Egalement telles que présentées dans le temps ces données donnent une très bonne idée de la situation de la fracture organisationnelle entre le nord et le sud en sachant que l'Algérie est un pays émergent.

L'étude exploratoire 2014 dans deux départements algériens (M'Sila et Bordj Bou Arreridj) sur l'avis des responsables d'entreprises algériennes sur la possibilité d'utilisation de l'Edifact constitue l'indicateur principal montrant l'écart organisationnel nécessaire aux organisations algériennes pour passer à l'économie de marché en association avec l'UE. Les réponses des interviewés brossent un tableau sur la réalité et les défis à relever pour que les économies de l'UE et de l'Algérie puissent parler le même langage et échanger des informations à travers des réseaux virtuels. L'intégration de l'Algérie à l'OMC, prévue pour 2015 mais maintes fois reportée, est subordonnée à son association avec l'UE. L'UE veut en face d'elle, de l'autre rive, des pays forts économiquement. C'est dans l'intérêt de toute la méditerranée et notamment dans le domaine sécuritaire. Le développement de l'UE passe par la création de nouveaux marchés au Maghreb. Les leviers utilisés pour empêcher la délocalisation des moyens de production vers d'autres pays de l'UE sont pratiquement tous liés aux TIC et à l'économie de réseau. Par exemple, la colocalisation est une des réponses avancées de plus en plus pour trouver une alternative à ce levier et diminuer cette fracture numérique et permettre une transition des pays du sud. L'application du module Edifact avec ou sans l'Erp constitue un moyen non négligeable dans la compétitivité des entreprises (voir tableau 1, ci-dessous).

Des temps de traitement optimisés	Des coûts de traitement réduits
<p>Le traitement d'une facture fournisseurs est composé de deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La validation, processus très chronophage, qui dure entre 10 et 19 jours dans la plupart des cas, pouvant parfois excéder 30 jours ;</li> <li>• La comptabilisation caractérisée par la saisie manuelle des données, qui n'excède que très rarement 10 jours.</li> </ul> <p>Plusieurs éléments peuvent expliquer la lenteur du processus de validation : nombre d'interlocuteurs concernés, temps de traitement du courrier, manque de rigueur et d'implication des interlocuteurs, processus de traitement identiques quels que soient les seuils.</p> <p>Cette amélioration s'explique notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en place d'un <i>workflow</i> qui déclenche les étapes de validation de manière automatique ;</li> <li>• La lecture de documents de façon informatisée avec la disparition des formats papier et la suppression des délais de réception du courrier ;</li> <li>• L'harmonisation des règles de gestion et la mise en place de seuil d'approbation et de tolérance d'écart ;</li> <li>• Une meilleure lisibilité de l'environnement fournisseurs.</li> </ul>	<p>Un autre bénéfice majeur, constaté par 64% des DAF interrogés et partagé par 46% des DSI, est la réduction des coûts de traitement, souvent méconnus et difficiles à estimer car ils sont la résultante de multiples variables.</p> <p>Le traitement d'une facture fournisseurs est un processus coûteux estimé à environ 15 euros. En automatisant la gestion des factures, les entreprises peuvent économiser 25% à 50% des coûts de traitement, tout en accélérant le processus global.</p>

Tableau 1 : Des résultats de la dématérialisation clairement quantifiables (EY, 2014)

<sup>1</sup> En 2004 (Voir Refaa, (2004)) ; Etude quantitative 2008 Biskra (Voir analyse qualitative Refaa (2007)) ; Une qualitative en 2014 (Département de M'Sila et département de Bordj Bou Arreridj)

La dématérialisation des factures constitue un module d'applications informatiques pouvant être utilisé avec ou sans erp. Cette caractéristique est valable pour tous les modules de l'erp. La dématérialisation ne se limite pas à l'informatique mais elle englobe toute une organisation respectant des procédures, des règlements, des périodicités... (voir Règlement et Obligations légales in dossier ASTCF, 2012). L'Edifact constitue un levier technologique très efficace pour diminuer les coûts pour concurrencer les pays à faible coût de main d'œuvre. Cette enquête touchant l'ensemble du domaine de la dématérialisation des factures a été réalisée dans deux importants wilayas (départements) algériens, M'Sila et Bordj Bou Arreridj, en mai 2014. L'étude quantitative (réalisée en Juin 2014) est en cours de traitement. Dans ce papier la présentation de l'enquête exploratoire est réalisée à partir de 22 questionnaires. Elle a montré une totale absence de solutions informatiques de type Erp. L'enquête quantitative a confirmé ce résultat (avec plus de 150 questionnaires). Pour cette raison, la dématérialisation des factures est analysée comme une solution informatique autonome. Il existe plusieurs éditeurs de ce type de logiciels dans le monde. Dans le domaine industriel, au niveau européen, l'erp est pratiquée à plus de 92%. La fracture organisationnelle est démesurée.

Le questionnaire utilisé pour l'enquête Algérie (Département de M'Sila et Bordj Bou Arreridj) est scindé en deux grandes parties en plus de l'introduction, la conclusion et la fiche signalétique. Les différentes questions sont de types qualitatifs. De même pour l'enquête d'EY, réalisée en France et utilisée comme enquête de rapprochement avec celle de l'Algérie, la dématérialisation apporte par sa mise en œuvre des avantages qualitatifs, « néanmoins ils permettent de se prémunir d'un certain nombre de risques ayant des impacts financiers importants. » (EY, 2014)

Ainsi, cette analyse s'appuyant sur la comparaison entre l'enquête réalisée en Algérie et l'enquête réalisée par Ernest et Young (EY) en France véhicule les mêmes concepts. Ce choix n'est pas fortuit mais délibéré en sachant que les indicateurs de ces deux enquêtes ne sont pas complètement identiques du fait que les entreprises françaises pratiquent la dématérialisation alors qu'en Algérie elle est absente. Néanmoins la comparaison de plusieurs résultats constitue le socle d'analyse du gap organisationnel entre un pays développé et un pays en transition à l'économie de marché. La France et l'Algérie ont beaucoup de similitudes : historique, linguistique..., proche géographiquement, importants échanges commerciaux... Le gap organisationnel analysé sera ainsi plus significatif entre ces deux pays en sachant aussi qu'EY participe à la mène en Algérie et en France avec les mêmes approches de conception et d'implémentation des TIC. Ce qui donne plus de poids aux données recueillies.

Le gap organisationnel est très symptomatique mais pas unique car en Algérie l'Edi n'est qu'à ces balbutiements. L'Edi interbancaire n'a commencé à avoir le jour qu'en 2008. De plus il n'existe que des envois de fichiers historiques bien limités. Les données analysées, ci-dessous, pour la diminution de ce fossé organisationnel avec l'Algérie, objectif assigné par la communauté internationale à l'UE, sont capitales pour tracer des voies stratégiques au changement organisationnel des pays du sud.

## **Gap 1 : Gap organisationnel matériel informatique, infrastructure internet et applications ERP (approches processus)**

Les indicateurs de ce gap sont la disposition de matériel informatique ; les freins pour l'utilisation d'internet et le nombre d'employés utilisant internet.

### **Equiperment en PC et logiciels informatiques en 2004/2008/2014**

En 2004, il existait 21 PMI (57%) biskris qui ne disposaient pas de matériel informatique. 40% avaient entre 2 et 6 postes informatiques. Ce taux était très faible ou négligeable par rapport au nombre total d'employés ou aux taux des PMI des pays développées. En 2008, une nette amélioration a été constatée : 40% avaient entre 2 et 5 ordinateurs PC et 26% entre 6 et 30 machines PC. En 2014, il y a stagnation pour le nombre de matériels mais on constate une progression importante car les pme n'ayant pas d'ordinateur n'existent plus. La computérisation a touché toutes les PME. En 2004, plusieurs PME établissaient encore la paie des employés à la main. C'est la situation qui prévalait les années 1985-1990 dans quelques Pme

des pays développés. L'informatisation au début des années 90 coûtait encore très chère. Ensuite avec les logiciels libres ou piratés de comptabilité, de la paie... qu'on pouvait acquérir sur un Cd et avec l'arrivée de PC de bon marché des pays asiatiques (1998), les Pme pouvaient entreprendre un début d'informatisation. C'est le cas aujourd'hui dans plusieurs Pme. Cette situation est en relation aussi avec l'informel (voir, ci-dessous point, « Limites et conclusion »). Un responsable algérien a écrit en confirmant que « le poids de l'économie informelle pèse lourd pour faire émerger le processus de dématérialisation de la facture, il y a du chemin à parcourir !! » A ce niveau de l'analyse, le gap peut-être évalué à vingt ans de retard pour celles dont une informatisation a été entamée du type mène Meda/Technosoft (Voir point, ci-dessus, « La mène à partir des ERP »). De plus, ces dernières ne sont pas nombreuses et les applications réseaux, intranet, extranet... sont pratiquement inexistantes ou très rares.

### **Les freins pour l'utilisation d'internet et Nombre d'employés utilisant internet**

En 2004, les freins pour l'utilisation d'internet étaient liés aux coûts des communications, coupures téléphone/satellite, faible débit réseau, absence d'informaticien dans l'entreprise. Une seule entreprise disposait d'un réseau intranet.

En 2004, les problèmes liés à l'utilisation des moyens de télécommunications (réseau) étaient du ressort d'Algérie Télécom et de l'ordre du matériel : lignes téléphoniques en dérangements, encombrement des lignes. Pareille pour internet c'est le coût et le faible débit qui étaient cités. Un responsable d'entreprise avait cité l'absence de l'origine des données sur internet (fiabilité).

En 2014, les technologies utilisées ont évolué avec l'introduction de l'XDSL. Les technologies sont de trois types : téléphone ; XDSL ; Satellite avec une prédominance de l'XDSL à 95%.

En 2014, l'étude Edifact/Erp, a révélé l'existence de problèmes de connexion et de faible débit pour la quasi majorité des entreprises ; le manque de compétences des employés ; des moyens informatiques inadéquats ; des mentalités néfastes dans l'utilisation d'Internet (utilisation non adéquate), et ceci pour réaliser les travaux suivants : recherches information et consultation (avec signalement du problème de connexion) ; recherche scientifique et transfert des documents (rapports d'activité au groupe) ; usage personnel avec une connexion via « Vsat » ; communication du personnel avec utilisation réseau intranet ; utilisation réservée uniquement dans quelques services pour faciliter la tâche avec la clientèle ; utilisation informationnel et ne concerne pas le domaine commercial.

En 2004, dans la plupart des cas, le pourcentage des employés utilisant Internet était très faible et se chiffrait à moins du 1/100. Une seule PMI avait 10 employés qui l'utilisaient (6%). En 2014, internet s'est un peu plus répandu. Ainsi la disponibilité d'Internet est à la DG (2%) ; à quelques services (50%) et à tous les services (22%).

### **L'emploi des ERP**

En 2004, en dehors de la comptabilité, de la paie et quelques applications sectorielles bien limitées dans les grandes entreprises, il y avait à signaler une absence complète d'applications informatiques dans les Pme/Pmi. En 2008, à Biskra, 34 Pme avaient déclaré utilisées des applications de management des ressources (23%) contre 113 qui ne l'utilisent pas (77%). Les PME étudiées n'avaient qu'une simple gestion des ressources de l'entreprise allant parfois jusqu'à un système de Management Ressources Planning (MRP) dans les complexes industrielles mais très rares. Par exemple, le complexe câblerie de biskra disposait du système MRP.

Pour la même période, en 2005, cette méconnaissance des applications des Erp était apparue en France, où lors d'une enquête sur l'utilisation des ERP 68 % avait déclaré cette utilisation alors qu'elles n'utilisaient qu'une solution dite Best of Breed (solution offrant des fonctions avancées sur un segment particulier de marché) ou des logiciels issus d'un développement spécifique (BNP, 2005). Ce dernier cas était la pratique en Algérie où dans le meilleur des cas il n'existait que des applications traditionnelles (« paie », comptabilité et « facturation »). Ainsi présentées, les données ci-dessus, montrent une certaine similitude entre les deux pays mais en réalité les types d'application n'étaient en aucun cas en communes mesures notamment pour les points cités ci-dessus (in : Equipement en PC et logiciels informatiques).



En 2008, en Algérie, l'absence de l'utilisation des ERP revenaient à « Non nécessaire » 31 - 34,44% ; « Ne connaît pas l'ERP » 26 - 29% ; « Manque connaissance » 18 - 20% ; « Trop onéreux » 7 - 7,8%. 71 répondants n'avaient pas donné leur avis ce qui revenaient vraisemblablement à la modalité « Manque de connaissances ». Ainsi plus de 60% des PME ne connaissaient pas les technologies Erp. En 2014, l'enquête dématérialisation Edifact, à la question, l'informatisation standard se fait avec des applications appelées Entreprise Ressources Planning (ERP) ou PGI en français. Avez-vous une idée sur ces applications ? Les réponses ont été : Non ; Aucune idée et Aucune information. Cette même recherche a montré aucune utilisation approche processus pour les raisons suivantes : très coûteuse ; absence de ces solutions ; manque de connaissances ; non obligatoire.

Entre 2008 et 2014 les appréciations n'ont pas tellement évoluées. Pour la question de l'installation d'applications ERP dans proche avenir, les modalités suivantes ont été citées : « De 3 à 5 années 36 ; 36,75% » ; « Jamais 32 ; 32,5% » ; « Dans l'année 18 ; 18% » et « Dans une à deux années 12 ; 12% ». En 2014, la réponse à la possibilité d'utilisation de l'ERP dans le futur a eu comme modalités : dans plus de 5 ans (46,66%) ; jamais (26,66%) ; Dans 3 à 5 ans (20%) ; dans une année (6,6%). Une petite amélioration mais qui reste insuffisante notamment pour la variable « connaissance des Erp ».

## **Gap 2 : Fracture organisationnelle à travers la dématérialisation des factures Edifact/Erp**

Les indicateurs utilisés pour le Gap 2 sont :

### **§1 : Etat de la dématérialisation ex. Edifact**

- **Connaissances générales sur la dématérialisation par exemple la facture électronique dans les entreprises :** Connaissance de la dématérialisation ; Les Facteurs Clés de Succès (FCS), enjeux et bénéfices de la dématérialisation ; Les domaines prioritaires de la dématérialisation
- **Attentes et management de trois domaines de gestion des entreprises :** La modernisation de la fonction comptable ; Le contrôle interne ; La relation fournisseurs

### **§2 : La réglementation**

- **La durée de la validité d'une facture dématérialisée**
- **Les obligations légales et l'environnement réglementaire d'un système de gestion Edifact/Erp**
- **Les difficultés techniques et juridiques**
- **Les changements en cas de contrôle fiscal**
- **L'externalisation de la dématérialisation des factures**
- **Les évolutions technologiques et la dématérialisation en trois points :**  
L'externalisation, La mobilité, Le collaboratif et les outils de pilotage

### **§1 : Etat de la dématérialisation ex. Edifact/Erp**

#### ***Connaissances générales sur la dématérialisation par exemple la facture électronique dans les entreprises***

##### **Connaissances et objectifs de la dématérialisation**

La quasi majorité des responsables algériens interrogée n'ont aucune idée de la dématérialisation. Explication des caractéristiques de la dématérialisation faite, ils pensent qu'elle est un objectif stratégique pour l'entreprise pour plus de 50% de l'échantillon. En France, 62% des responsables « interrogés

considèrent que la dématérialisation s'inscrit parfaitement dans les objectifs stratégiques de leur entreprise. » La rentabilité est établie à partir de 20000 factures / an (EY, 2014).

Les Facteurs Clés de Succès (FCS), enjeux et bénéfices de la dématérialisation cités par les responsables algériens sont très divers et relatifs à l'amélioration du service, à la sécurité des données, à la relation clientèle, à la démocratisation de l'utilisation de la technologie... (Voir tableau 2):

FCS pour le bon fonctionnement de la dématérialisation	Enjeux application dématérialisation	Bénéfices application dématérialisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Améliorer : . la formation et la sensibilisation à l'informatisation des travailleurs ; . la législation et les lois organisationnelles ; . la disponibilité de ces techniques chez les clients ; . la qualité, le capital expérience et avoir des prix raisonnables</li> <li>. Surveiller le règlement du problème de liquidité et du manque de fond. Le client se permet de payer ses factures même à « 0 » sur son compte bancaire</li> <li>. Réaliser les changements du mode de paiement qui est en espèce en Algérie.</li> <li>. Inscrire l'opération comme mise à niveau des compétences, acquérir des compétences dans le domaine et formation des utilisateurs</li> <li>. Utiliser des moyens matériels évolués avec un flux intranet de grande rapidité.</li> <li>. Diffuser largement l'utilisation du processus et la vulgarisation des méthodes auprès des utilisateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Protéger l'information contre la perte, l'utilisation externe (frauduleuse) et la divulgation des secrets.</li> <li>. Sécuriser les transactions avec rapidité et traçabilité des opérations ; Gagner du temps et réduire les coûts.</li> <li>. Disposer des ressources financières et humaines qualifiées. Participer au renforcement des ressources de l'entreprise et sa bonne planification.</li> <li>. Accompagner la modernisation et s'orienter vers l'économie de la connaissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Diminution des coûts, transparence et rapidité ; échange d'information et efficacité dans l'utilisation de l'information.</li> <li>. Diminution de la pression ; rapidité temps, traçabilité, coût réduit</li> <li>. Diminution des coûts, circulation rapide information, renforcement de la confiance, réduction des pertes et diminution de la masse des archives..., participation au DD</li> <li>. Réduction de l'utilisation papier, organisation plus efficace de la protection de l'environnement.</li> <li>. Utilisation facile de consommation et d'achat déplacement au magasin</li> <li>. Eliminer le problème de liquidité et de risque du vol</li> <li>. Faciliter la tâche avec la clientèle.</li> </ul>

Tableau 2 : FCS pour le bon fonctionnement de la dématérialisation ; Enjeux et bénéfices application de la dématérialisation cités par les responsables algériens

### Le règlement des transactions

En Algérie, le paiement par chèques a été rendu obligatoire pour certaines transactions en juillet 2014 pour freiner l'informel (Voir, point ci-dessous, limites et conclusion). Le but est de « fixer un seuil à chaque type de transaction « susceptible de constituer un foyer pour le blanchiment d'argent » » (Décret du premier ministère algérien, juillet 2014). Il fallait attendre une obligation par transaction pour pousser à l'utilisation du chèque bancaire dans le domaine des affaires. Des décrets similaires ont été divulgués les années précédentes mais elles n'ont pas abouti. Les mentalités n'ont pas évoluées du fait de nombreux incidents pour défaut ou insuffisance de provision... gelant toute réforme et constituant une crise profonde dans le système bancaire privé algérien (Voir paragraphe, « stade 0 », ci-dessous, in « Limites et conclusion »). Le secteur public a un meilleur comportement car il existe une garantie de l'Etat algérien mais il est moins compétitif que le secteur privé à cause des arriérés dans le paiement des transactions commerciales entre les entreprises étatiques. Le climat des affaires laisse également à désirer ne soutenant pas l'interentreprises et l'utilisation des réseaux virtuels. Elaborer un système interentreprises NS dans ses conditions est impossible. Malheureusement c'est le cas dans la plupart des PVD d'où l'importance de capacités juridiques instaurant la confiance entre partenaires. Un faible système de suivi handicape fortement la réalisation des affaires et favorise le fossé organisationnel NS.

Les domaines prioritaires de la dématérialisation cités sont : dans le domaine commercial (les transactions avec les clients, l'approvisionnement, la technique, la comptabilité « Impôt et Banque », les

finances, la comptabilité, les importations) ; dans les transactions avec l'étranger ; dans les domaines de service de transmission, de réception et de contrôle des documents ; dans la modernisation du service informatique, de la programmation et l'attribution des ressources ; dans la maîtrise dans la base de données relative à l'entreprise. En France, en 2014, en matière de dématérialisation, les entreprises s'orientent en priorité vers la dématérialisation du processus fournisseurs (79%), puis vers le processus clients (50%) et les Processus interne (38%). (EY, 2014). Les problèmes et les préoccupations des responsables algériens sont inconnus par responsables français.

Pour l'administration fiscale algérienne les améliorations souhaitées sont : la transmission aux niveaux supérieurs de l'Etat (DGC ; CDC ; ACCT...) ; Réseautage entre toutes les directions et la trésorerie générale ; Introduction dans les services de la trésorerie.

**Attentes et management de trois domaines de gestion des entreprises :**

**La fonction comptable et le contrôle interne ; La relation fournisseurs**

**a) La modernisation de la fonction comptable et le renforcement du contrôle interne**

Echantillon algérien	Entreprises françaises
<b>La modernisation de la fonction comptable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Enrichir les programmes de formation</li> <li>. Permettre la concurrence loyale</li> <li>. Inclure les documents électroniques comme support aux écritures comptable.</li> <li>. Participer à la modernisation de la fonction comptable</li> <li>. Impulser un nouveau souffle à la fonction comptable.</li> <li>. Eliminer de la routine les nombreuses procédures administratives et comptables dans les services comptables et financiers.</li> <li>. Application de la nouvelle organisation comptable SCF qui encourage l'utilisation de la dématérialisée.</li> <li>. Participer à l'amélioration et à l'évolution du service comptable</li> </ul>	<p>La dématérialisation des factures fournisseurs accroît la réactivité de la fonction Finance et permet de contribuer au raccourcissement des délais de clôture ainsi qu'à la fiabilité des données financières.</p> <p>Par ailleurs, 64% des entreprises équipées d'une solution de dématérialisation considèrent que cette dernière les aide à respecter les délais imposés par la LME<sup>2</sup> et à réduire le risque fiscal. En effet, la mise en place d'un système de dématérialisation, en permettant le respect des délais de règlement, limite le paiement d'agios et facilite la prise d'escompte.</p>
<b>Le renforcement du contrôle interne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Définir les applications et les organisations au niveau du réseau intranet et moderniser les programmes utilisés pour ce type d'opérations.</li> <li>. Assurer la transparence et le succès du processus.</li> <li>. Renforcer en facilitant, en rendant plus efficace et plus avantageux dans un délai très court.</li> <li>. Aider par la facture dématérialisée le contrôle et la surveillance interne et faciliter les ordres de change.</li> <li>. Renforcement contrôle interne surtout si application totale</li> </ul>	<p>Les solutions de dématérialisation actuelles comprennent systématiquement un module de traçabilité. Ce module permet de suivre de manière plus efficace les flux et les contrôles. Ainsi, les besoins en contrôle interne sont couverts et l'entreprise ayant mis en place une solution de dématérialisation peut s'assurer de la conformité des traitements aux procédures internes.</p> <p>Elle permet également de vérifier que les contraintes réglementaires (SOX<sup>3</sup>, LME...), qui sont un sujet sensible en particulier lorsqu'il s'agit</p>

<sup>2</sup> Loi de modernisation de l'économie

<sup>3</sup> La loi Sarbanes-Oxley (SOX) a introduit des nouvelles règles aux USA beaucoup plus strictes dans l'objectif déclaré de protéger les investisseurs en améliorant l'exactitude et la fiabilité des comptes d'entreprise conformément aux lois sur les valeurs immobilières...

	<p>d'utiliser de nouvelles solutions et de changer sa façon de travailler, sont respectées.</p> <p>De manière générale, mais en particulier en cas de contrôle interne, la dématérialisation limite très fortement les risques de perte, les documents ne circulant quasiment plus de manière physique.</p>
--	---

Tableau 3 : **La modernisation de la fonction comptable** et le renforcement du contrôle interne

Le changement organisationnel de la dématérialisation est très complexe pour des organisations ne baignant pas dans des approches processus. La gestion des projets de la dématérialisation est observée graduel avec changement de mentalité en adaptant les procédures et une large diffusion de l'information. La formation aux compétences et les qualifications nécessaires à la dématérialisation sont mises en avant.

Le management (organisation, automatisation et traçabilité) des ressources disposant ou qui peuvent disposer de compétences en matière de dématérialisation reflète les différentes tâches et services liés aux flux des données. Les responsables français ont exprimé que les ressources informatiques sont indispensables car la dématérialisation est un domaine technique. 79% situent naturellement les compétences en matière de dématérialisation au sein de la direction des systèmes d'information. 43% dans les autres départements ; 29% sont externalisées (EY, 2014). Les responsables algériens ont cités que les ressources peuvent être au niveau : Contact client fournisseur ; Cellule ou Services informatiques ; Ressources humaines employées dans le domaine technique.

Les préalables à la mise en place de la dématérialisation sont principalement la préparation à l'environnement juridique et légale (Voir section 2, « La réglementation »), et la réalisation des formations. Les freins retardant la mise en place de la dématérialisation des factures sont l'inadéquation de l'environnement de travail, la possession des textes réglementaires, l'acceptation par les chefs d'entreprise et ceux des difficultés de connexion à la toile. En France, les principaux freins à la dématérialisation cités sont : Le manque de connaissance et de visibilité sur les solutions existantes pour les sociétés de taille moyenne, qui considèrent la dématérialisation des factures comme réservée aux grands groupes ; Le manque de temps ; Le volume trop faible de factures ; La méconnaissance du cadre juridique et légal sur la dématérialisation des factures, souligné par 42% des DSI et 50% des DAF (EY, 2014).

Le retour d'expérience des responsables français relatifs au fonctionnement de leur organisation sans la dématérialisation concerne le manque de fiabilité (Pertes fréquentes de documents, Délais de paiement non conformes à la loi LME, Nombreux litiges fournisseurs, Erreurs de comptabilisation) ; la perte de temps (Circuit de validation et délai d'approbation trop longs, Recherche de documents, Relance des approbateurs en interne) ; le trop de papier ( Multiplication coûteuse des photocopies et des envois de documents, Manque de place pour l'archivage) ; et l'environnement économique difficile (Diminution des effectifs du service comptable ; Volume de factures à traiter en forte augmentation dans le cadre d'un rachat d'entreprise décentralisée.) (EY, 2014)

#### **b) L'amélioration de la relation fournisseurs**

En Algérie, c'est les qualificatifs d'amélioration en général du contact client fournisseur ; de la prestation de services ; de la partie prenante dans les transactions ; de la confiance entre l'administration et l'utilisateur ; de la conservation de la relation avec les fournisseurs qui sont les plus cités. L'expérience française a permis de mettre l'accent sur « le respect des contraintes réglementaires, la diminution de la perte de documents et la rapidité de traitement des factures contribuant à l'amélioration de la relation fournisseurs en créant un climat de confiance et d'efficacité. » (EY, 2014) Cette même enquête EY auprès des entreprises françaises ayant dématérialisé leurs processus fournisseurs permet d'établir le profil des entreprises éligibles à ce type de projet. « 47% des responsables interrogés se déclarent équipés d'une solution de dématérialisation des factures fournisseurs. Les solutions utilisées sont opérationnelles depuis

plus d'un an pour 74% des répondants et pour 26% depuis moins d'un an. » Le fossé organisationnel Edifact entre l'Algérie et la France est qu'une entreprise sur deux au moins a passé le cap ou a creusé l'écart Edifact/Erp avec les entreprises algériennes.

La réalisation de la dématérialisation des factures en Algérie est observée lointaine exprimant ainsi la grande fracture organisationnelle entre le NS : « On est trop loin » ; « Il y a du chemin à parcourir » ; « D'une façon lente »... Un répondant a estimé que « nous nous dirigeons vers la démocratisation de la dématérialisation des factures et ceci est incarné par les efforts de l'Etat à numériser quelques documents administratifs (comme les passeports par ex.).

## §2 : La réglementation

### *La durée de la validité d'une facture dématérialisée*

En France, une facture dématérialisée doit être conservée par l'entreprise :

- Pour une durée de 6 ans, plus l'année en cours, en termes d'obligation fiscale ;
- Pour 5 ans en termes d'obligation juridique ;
- Pour 10 ans en termes d'obligation comptable.

Les responsables algériens, n'ayant pas encore de réglementation de l'Edifact, pensent qu'elle doit être cadrée par les parties qui l'utilisent avec le client ; Moindre que celle en papier dans le but de faciliter la rapidité de son utilisation ; La plus courte possible ; Suffisante pour effectuer le contrôle a posteriori ; Longue et acceptant difficilement l'altération ; Moindre que celle de la facture papier car elle se transmet plus rapidement ; La durée la plus courte possible ; De petit cycle ; Pas de long terme du fait de l'existence d'une percée électronique.

### *Les obligations légales et l'environnement réglementaire*

La reconnaissance légale par le fisc de la facture dématérialisée est relation avec le contrôle de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Elle est reconnue dans le cadre d'un système de gestion Edifact. C'est la principale différence : « La dématérialisation simple concerne la numérisation ou le scan de factures papier avec une lecture automatisée des données. Dans ce cas, la facture papier demeure le document de référence (preuve juridique) ; La dématérialisation fiscale concerne des échanges de fichiers structurés selon une norme de type EDIFACT. Dans ce cas, les garanties authenticité, intégrité et lisibilité seront réputées remplies. » (EY, 2014)

Les réponses des responsables algériens obtenues ont trait au respect des parties concernées par ce type de factures des accords et des lois réglementant et organisant ce type de transaction ; à la crédibilité et à la cohérence faisant fonctionner le développement des transactions électroniques ; à la disposition des textes réglementaires ; à l'existence de supports juridiques (lois) donnant force juridique aux écritures électroniques (signature électronique) ; à l'insertion dans l'organisation nationale de la protection des droits de propriété ; à la définition des procédures, des lois, des règlements relatifs à la facture électronique.

L'administration fiscale a exprimé les deux modalités suivantes : la protection des capitaux publics de l'Etat ; la gestion trésorerie de l'Etat d'une façon efficace et raisonnable.

Au niveau organisationnel, les modalités suivantes sont apparues : Il n'y a pas de trace matériel permettant d'assurer les moyens juridiques pour son traitement ; il faut codifier ce genre de transactions ; il faut des lois régissant la dématérialisation ; il y a la culture sociétale algérienne dans ce domaine qui est faible et pas flexible ; il y a l'absence de lois et de procédures techniques concernant ce domaine.

### *Les difficultés techniques et juridiques*

La qualité des connexions Internet est la préoccupation première des responsables algériens. Ainsi les réponses ont été : la disponibilité de la connexion ; les flux électroniques reste en vitesse d'escargots ; les difficultés de relier les réseaux. Un responsable a cité la disponibilité d'équipement adéquat et la formation des utilisateurs. Les évolutions techniques attendues et souhaitées sont celles de la disponibilité

de la technologie Edifact et de la transmission des données en temps réel (rapidité de transmission). Les autres modalités sont : Le niveau du personnel n'est pas approprié ; L'importance de la falsification et de la malversation ; Les difficultés au niveau des banques avec lesquelles travaille le client ; Le manque de compétences et des systèmes, des équipements adéquats, de formation des exécutants, des difficultés de la responsabilité du personnel de la fonction l'informatique ; L'archivage et les preuves non palpables ; L'inexistence de cette technique au sein des entreprises publiques.

### *Les changements en cas de contrôle fiscal*

En Algérie, les changements organisationnels ont trait à l'existence même de la dématérialisation (la souplesse fiscale ; la facilité du contrôle fiscal et son efficacité ; l'élimination de la fraude fiscale ; la diminution de la masse importante de documents demandée par le contrôle fiscal ; l'augmentation de la maîtrise de la recette fiscale ...). Les solutions pour garantir la recevabilité des documents sont la préparation de l'environnement ; l'établissement des lois et des relations codifiant les documents dématérialisés ; le contrôle de la signature électronique et de la codification par le fisc ; la sensibilisation, l'encouragement et la distinction des avantages et des bénéfices.

Les changements en matière de contrôles fiscaux et les modifications demandées par les responsables algériens sont l'indispensabilité de textes réglementaires ; la réalisation de recyclage (formation) des fonctionnaires des impôts ; la possibilité de contrôle à distance ; l'accès à l'information (fichier centrale) ; et la rapidité et la facilité des opérations de révision.

### *L'externalisation de la dématérialisation des factures*

Dans le cas de l'inexistence de solutions internes ou pour des raisons de rentabilité, l'externalisation est considérée par les responsables algériens pouvant se réaliser d'une façon exceptionnelle ; via les bureaux de comptabilité l'externalisation des déclarations suit celle de l'externalisation de la comptabilité ; suivre son temps (le siècle) et réaliser l'externalisation de la facture électronique. L'enquête française EY a montré que l'externalisation (ou outsourcing) du traitement des factures fournisseurs est choisie par un nombre croissant d'entreprises. Il s'agit pour la plupart de grands groupes mais aussi d'entreprises de taille moyenne, multi-sites, qui doivent gérer d'importants volumes sans disposer des ressources suffisantes pour le faire en interne. « Ainsi, elle bénéficie des avantages de l'externalisation :

- Diminuer les tâches à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur son coeur de métier ;
- Garantir l'efficacité du traitement de ses factures fournisseurs puisque les exigences de résultats sont contractualisées avec le prestataire ;
- Améliorer son image auprès de ses fournisseurs ;
- Gagner en flexibilité en s'affranchis. » (EY, 2014)

### *Les évolutions technologiques et la dématérialisation en trois points :*

L'externalisation, La mobilité, Le collaboratif et les outils de pilotage

#### **Le développement des offres d'externalisation du type Software as a Service (SaaS)**

Les modalités obtenues sont : « A très long terme » ou « d'une façon lente ». En France, il existe une grande diversité de solutions. Ainsi « les applications les plus citées sont la numérisation et la reconnaissance des factures, le workflow de validation et l'archivage électronique. Pour les deux tiers des répondants, elles sont en interface avec l'ERP.

La moitié des entreprises interrogées est allée plus loin et a installé un système de rapprochement automatique des factures avec les commandes/réceptions.

Malgré l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'acquisition, le mode SaaS est encore marginal et l'achat de licence est largement privilégié par les entreprises, quelle que soit leur taille.

L'enquête EY sur le développement des offres SaaS a révélé que « les offres commercialisées en mode SaaS se révèlent bien adaptées à la souplesse, la simplicité et la rapidité de déploiement plébiscitées par les PME.

Elles présentent de nombreux avantages pour les petites structures : pas d'investissement d'infrastructure, de stockage et de sécurité à prévoir, peu de ressources informatiques à mobiliser et des budgets bien maîtrisés (coût à l'utilisateur, maintenance et changements de version intégrés). » (EY, 2014)

### **La mobilité**

En Algérie, ce qualificatif a engendré les modalités suivantes : Un bon système d'information ; La dématérialisée sera plus facile en mobilité que celle en papier ; Facile, pas pénible, pas onéreuse ; Meilleure mobilité que la facture normale.

Le constat de l'étude EY est que « pour répondre au nomadisme croissant des collaborateurs, la mobilité fait partie des évolutions fonctionnelles majeures des applications de dématérialisation des factures fournisseurs. Elle permet notamment aux approbateurs de valider les factures où qu'ils soient et de gagner en réactivité. » (EY, 2014)

### **Le collaboratif et les outils de pilotage**

Le partage des informations et de contrôle a montré qu'en Algérie il faut instaurer une autre culture managériale pour réaliser ces fonctions. Le collectif est peu présent des pratiques informationnelles. Il existe aussi le frein technologique puisque elle n'est pas répandue en Algérie. A partir de l'étude de EY, en France, il est ressorti que l'extranet est un « outil complémentaire des solutions de workflow, l'extranet fournisseurs structure les échanges entre acheteurs et fournisseurs. En donnant à ces derniers une visibilité sur l'avancement du traitement de leurs factures, le portail collaboratif fait gagner du temps aux comptables en évitant les relances très chronophages. Il permet ainsi d'accélérer le traitement des litiges et, d'une façon générale, d'améliorer la relation fournisseurs. » (EY, 2014)

### **Limites et conclusion**

L'ampleur de la tâche d'harmonisation des échanges industriels NS est quasi impossible et elle ne peut être abordé qu'à travers les comportements d'adoption et d'usages des TIC dans un contexte de faible densité d'échanges d'information car les entreprises du sud ne disposent pas d'un capital technologique et de connaissances experts capables d'arrimer les entreprises à la réalisation des transactions commerciales, industrielles, logistiques, services... au niveau mondial. Parmi ces technologies les plus usitées nous avons les EDI, les Edifact... Les ERP contiennent les technologies précédentes comme applications généralistes standards reliant l'information interne et externe des entreprises. L'exemple algérien est édifiant où l'insuffisance des connexions à l'environnement des entreprises algériennes a été confirmée en 2013 par le premier ministre algérien avec un pourcentage de 15% ayant une connexion internet.

La participation à la chaîne de valeur et à la chaîne des affaires interentreprises NS à travers une organisation industrielle de l'entreprise étendue est d'une ampleur inégalée pour les entreprises du Sud. Malgré les efforts et les sommes importantes mises en œuvre par les états du sud le retard accumulé n'est pas rejoint. Les pays du nord continuent de creuser l'écart à partir des innovations et des avancées technologiques. Le dialogue « machine to machine (MtoM) » est fortement handicapé pour la réalisation des transactions industrielles ou commerciales NS. Tout ceci n'a pas permis à ces pays de combler en deux décennies leur fracture numérique. On constate quelques améliorations très limitées grâce à quelques mises à niveau sous l'égide d'organisations internationales. Il s'agit de trouver et de proposer des solutions innovantes pour garantir un minimum de cohérence et d'échanges NS. Les deux solutions stratégiques citées dans cette recherche sont des exemples : colocalisation et mène entre associations professionnelles.

Cette recherche rejoint d'autres travaux que j'ai déjà réalisés montrant qu'il existe des freins d'ordre local par exemples l'informel ou le travail en noir ne fonctionnant pas avec des approches cadrées et transparentes comme les ERP. Il y a aussi les marchés qui sont pratiquement acquis à travers des réseaux personnels et protégés contre toute concurrence. Dans le schéma actuel des affaires l'entrepreneur ou le

responsable de l'entreprise « ne voit pas l'utilité » de l'erp (cité par plusieurs responsables de l'enquête de la Wilaya de Biskra). A cela s'ajoute le regard envers la nouvelle organisation comme une complication des cahiers des charges avec la peur de ne plus contrôler son entreprise. En effet la centralisation notamment à travers l'entrepôt des données (« Back office ») de toute la gestion des entreprises freine l'envie de s'investir dans des solutions liant définitivement l'entreprise à autrui et à l'informatique. Egalement, les perspectives énoncées par les « early adopters » des Erp affirmant que « les applications intégrées de type ERP vont être déconstruites dans cette ère que le Gartner baptise de « Postmodern ERP » pour être recomposées dans des environnements à couplage lâche (loosely coupled) avec la plupart des fonctionnalités fournies sous forme de services cloud ou via des fournisseurs de « business process » (Gartner, 2014) augurent de nouvelles stratégies très complexes en intégrant la vie numérique et la technologie omniprésente dans les entreprises (Refaa, 2014).

Globalement, c'est ce que j'ai appelé « le paradoxe du faible » (Refaa, 2003) dont la caractéristique principale est l'exclusion et dont la seule porte de sortie dans l'interentreprises avec réseaux virtuels est l'application des stratégies de haute spécialisation en innovant continuellement ou en réalisant des sous-traitances délibérées ou une stratégie de co-traitance subie. La deuxième permet à l'entreprise du Sud plus de choix et de liberté mais très difficile à maintenir alors que dans la troisième stratégie elle est totalement soumise au donneur d'ordre venant des firmes du Nord. Cette dernière est parfois analysée en termes de stratégies de coopération. De plus, ces stratégies concernent très peu d'entreprises. On comprend aussi pourquoi l'entrepreneur ou le responsable de l'entreprise du Sud use d'autres moyens parfois illégaux pour maintenir son affaire. Ainsi, cinq stades de développement permettant de maintenir des affaires sont constatés en Algérie :

- Stade 0 : c'est le plus fréquent. Il existe aussi dans les pays développés notamment dans les entreprises employant une main d'œuvre « noire » (non déclarée par ex. bâtiment, textile...), dans la distribution des produits importés, dans les « milieux » étrangers (fermés par nationalité)... des pays développés. Appelée économie souterraine au nord, dans les pays du sud c'est une organisation lowcost poussée à l'extrême. L'organisation est minimale : installer à une petite table et munis d'un carnet de bons de commande, le gérant de la TPE/PME enregistre les demandes d'achat sans préciser le nom de l'acheteur et délivre après encaissement un exemplaire du bon pour la livraison au magasin situé dans le même local. C'est le cas de la quasi majorité des 73% des TPE et des 25% des PME. Les coûts sont très « optimisés » et défiant toute concurrence. C'est l'organisation soutenant l'informel, la distribution des produits importés et échappant à tout contrôle fiscal. Elle permet de générer des bénéfices colossaux et à moindre investissements. Elle freine la mise en place de réseaux interorganisationnels et interentreprises. Le plus souvent, elle n'engendre pas de nouveaux investissements productifs mais elle sert à la fuite de capitaux à l'étranger ou à la construction de somptueuses villas... Elle a permis néanmoins de voir l'apparition d'un entrepreneuriat nouveau en Algérie même très limité.
- Stade 1 : en étant large dans les estimations entre 10 et 15 % des entreprises passent de la situation précédente à ce stade. Au niveau de la prise de commande on voit l'apparition d'un ordinateur PC mais l'organisation n'a guère évolué. L'ordinateur est un élément d'appoint et non un dispositif managérial. Le plus souvent ce sont des entreprises familiales avec présence des enfants du patron, du frère... La sédentarisation de l'affaire apparaît à ce stade pouvant engendrer la formation et le développement de l'affaire par la création d'autres TPE et la création d'une structure en hypogroupement. Depuis une dizaine d'années, sur tout le territoire algérien, il y a eu ne nombreux groupes ainsi créés dont plusieurs ont évolués pour conquérir des marchés au niveau national et se trouvent au stade 2 (ci-dessous).
- Stade 2 : estimé à 3% des entreprises, c'est le « best of breed » (Refaa, 2007) qui apparaît dans ce type d'entreprise. La PME dispose d'un embryon de fonction informatique ou d'un service technique de l'informatique et réalise des développements/achats de petites applications informatiques pour les besoins de gestion. Ce sont des entreprises étatiques du niveau local (communal et départemental) ou



privé comme celles ayant développés leurs affaires du stade 1. L'informatique reste artisanale et n'est pas très évoluée.

- Stade 3 : estimé à moins de 2%, c'est l'apparition d'applications standards métiers notamment au niveau de la production. La fonction informatique existe avec un personnel informatique qualifié. Le cas est celui de la mène en Algérie par ces applications par Meda (UE) en association avec l'entreprise de services informatiques Technosoft où 166 PME ont été inscrites à ces programmes. Malencontreusement c'est une informatisation n'ayant pas le niveau requis en termes technologiques notamment pour l'entreprise étendue du fait de l'état actuel du réseau bancaire et des infrastructures limitant l'étendue des applications informatiques de niveau des pays développés. Une version appelée Web RIA pour améliorer le WebOffice est prévue depuis 2012... Le coût très élevé d'une solution Sap ou Sage ou Adonis... revient à l'achat entre 10 et 30 millions de dinars (de 1 à 3 millions d'euros) pour qu'ensuite les coûts de fonctionnement avec de nombreux coûts cachés sont à prévoir. Très peu d'entreprises ont la capacité de supporter une telle charge de coût mais pouvant réaliser d'énormes bénéfices si le succès d'implémentation suit (Consulting Group, 2014). L'externalisation pourrait être la solution pour ce type d'entreprises (solutions Saas ou Cloud) notamment pour les Pme ayant choisi cette solution.
- Stade 4 : c'est le stade pratiqué dans plus de 50% des entreprises des pays développés. Dans l'industrie ce pourcentage avoisine les 92% des entreprises industrielles. Quelques entreprises du sud et pas des moindres font ce pas (par ex. en Algérie l'entreprise pétrolière ENAFOR) car les coûts d'acquisition et de fonctionnement sont très élevés. C'est le domaine des ERP standards SAP/3, SAGE, Oracle... En Algérie comme dans le stade précédent l'environnement bancaire et les infrastructures sont limitées. Elles freinent une utilisation optimale des ressources de ce type d'Erp. Egalement, l'utilisation des performances de ces applications est très inférieure par rapport à l'investissement et constitue parfois moins de 20% des capacités d'utilisation au bout de quatre à cinq années de manipulation pour voir apparaître de nouvelles versions de ces logiciels. Ainsi, les pays du sud sont très distancés dans tous les domaines de gestion et le nord creuse le gap avec de nouvelles fonctionnalités. Par exemple, comme l'a montré l'enquête de Markess International, en 2011, où 26% des entreprises aimeraient disposer de solutions mobiles autour de l'Erp afin de pouvoir saisir des données en situation de mobilité. « Le nombre d'utilisateurs accédant à distance au progiciel de gestion continue à progresser, selon 66% des sondés. » Cette demande est pratiquement réalisée en 2014 avec 9% d'utilisation (Beretz, 2014). L'approche est marketing, modulaire et réponses/doléances des utilisateurs (« Marketing Modular Responses Users » Approach). Elle constitue la base de la progression des fonctionnalités de l'Erp.

Il existe même un Gap organisationnel de l'Algérie, estimé à un retard de 5 à 6 ans, par rapport au Moyen-Orient selon un responsable d'une entreprise de services informatiques. Les évolutions technologiques de la vie numérique posent également de nouveaux défis aux pays du sud pour être en symétries avec ceux du nord par la réalisation d'analyses big data, open data... aboutissant à de nouveaux modèles industriels changeant complètement les alliances stratégiques des entreprises.

### Références bibliographiques

- Adel Ben Youssef et al., « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques nord-sud : quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes », Femisse, 2001
- ASTCF, « Le contrôle fiscal informatisé : comment s'y préparer ? », l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières, Cahier n° 20, 2012, p. 14
- Balantian G., Le plan de gouvernance du SI, Dunod, 2011
- Beretz René, « Premiers résultats de l'enquête CXP sur les ERP », 2014, [http://www.erp-infos.com/info\\_article/m/2273/premiers-resultats-de-lenquete-cxp-sur-les-erp.html](http://www.erp-infos.com/info_article/m/2273/premiers-resultats-de-lenquete-cxp-sur-les-erp.html)

- EY, Dématérialisation des factures fournisseurs, livre blanc, Ernest & Young, 2014
- Gartner, "Predicts 2014: The Rise of the Postmodern ERP and Enterprise Applications World", Note, 2014
- Jutras Cindy, « Coûts de perturbations de l'activité de l'entreprise liés à la mise à jour des ERP... », Mint jutras, 2013, [High\\_Cost\\_of\\_Business\\_Disruption\\_Final\\_French\\_updated\\_.pdf](#)
- Lorino P., « Piloter ou catalyser le changement organisationnel : une approche sémiotique », 2001, [wanadoo.fr/michel.grundstein/SeminaireLamsade/Lorino/Dyn-org-Mines.PDF](#)
- Maryse Gros, « Les ERP doivent conjuguer collaboration, dématérialisation et mobilité », Le monde informatique, Sept. 2011
- Panorama Consulting, 2014 ERP REPORT, A Panorama Consulting Solutions Research Report, <http://Panorama-Consulting.com/resource-center/2014-erp-report/>
- Refaa M. « Le Système National d'Innovation Numérique » (Snin), communication soumis au colloque « Les systèmes d'innovation et le nouveau rôle des universités » (Cosinus) Systèmes d'innovation et territoire, FSECSG, Université de Bordj Bou Arréridj-Algérie et Université Bristol de l'Ouest du Royaume-Uni, 23-24-25 Septembre 2014
- Refaa M., « Gestion de l'information dans les entreprises algériennes : Etude des PMI de la Wilaya de Biskra (Ziban) », Colloque international, 12 et 13 avril 2004, Université Med Khider, Biskra, Algérie
- Refaa M., « La PME/PMI algérienne et la maîtrise des processus métiers. Cas des ERP/CRM/SCM », Revue IRD, 2007
- Refaa M., « Les nouveaux défis des TIC sur les petites et moyennes entreprises. « Informatique « traditionnelle »/ «back office » », Cread (Alger) et Cnam (Paris), 2003
- Refaa M., Performance, développement durable (P\_DD) et web 3, Revue IRD, 2010
- Refaa Mokrane. 2010, « L'interentreprises en Algérie des points de vue historique, économique, organisationnel et managérial », IFSAM 2010, Paris juillet 2010
- Zlitni S., « PME tunisiennes et acteurs externes. Situations d'influence concernant l'introduction des NTIC », GRESEC, université Stendhal, Grenoble 3, 2004