



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID TLEMCCEN

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion

MEMOIRE

Présenté pour l'obtention du diplôme de MASTER

En (filière) : Gestion

Spécialité : Management

Par : Kaouadji Narimene

Sujet :

**Le Management à l'épreuve des
nouvelles technologies**

Soutenu publiquement, le 12/06 /2025, devant le jury composé
de :

Mr/Mme/Mlle

Grade

Université

Abou bekr Asma MCB Abou Bakr Belkaid Tlemcen
Présidente

Borsali Nadjiba MCB Abou Bakr Belkaid Tlemcen
Examinatrice

Benammar Soumia professeur Abou Bakr Belkaid Tlemcen
Encadreur

Résumé

Le choix du thème « Le management à l'épreuve des nouvelles technologies » s'est imposé naturellement dans un contexte où la digitalisation transforme profondément les méthodes de travail, les outils de communication et les rapports hiérarchiques au sein des organisations. En tant qu'étudiante en management, j'ai été particulièrement interpellée par la manière dont ces mutations redéfinissent le rôle du manager, entre opportunités d'efficacité et nouveaux défis humains. Ce sujet m'a permis d'allier mes intérêts pour la technologie, l'organisation du travail et les dynamiques humaines.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser l'impact concret des technologies numériques sur les pratiques managériales, à travers une étude de cas menée au sein du Groupe des Sociétés Hasnaoui. Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de différents collaborateurs afin de comprendre comment les outils technologiques influencent la communication, la prise de décision et l'organisation du travail.

Les résultats montrent que si les nouvelles technologies sont perçues comme des outils puissants d'optimisation, elles génèrent également de la pression, une surcharge informationnelle et un besoin constant d'adaptation. Le rôle du manager évolue alors vers un pilotage plus stratégique, centré sur l'agilité, l'accompagnement du changement et le maintien du lien humain.

Ce travail met en lumière la nécessité pour les entreprises d'investir dans la formation managériale et la culture numérique, tout en renforçant la dimension humaine du management face aux mutations technologiques en cours.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu, Le Très-Haut, de m'avoir donné la force, la patience et la persévérance pour mener à bien ce travail.

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à madame Benammar Soumia, mon encadrante académique, pour son accompagnement, ses conseils pertinents, sa disponibilité et sa bienveillance tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son expertise et ses remarques m'ont permis de progresser et de donner le meilleur de moi-même.

Je remercie également l'ensemble des enseignants et intervenants du Master de Management pour la qualité de leurs enseignements et l'enrichissement personnel et professionnel qu'ils m'ont apporté durant ces deux années.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à toute l'équipe du Groupe des Sociétés Hasnaoui, et plus particulièrement à Asma Ghafir, pour leur accueil chaleureux, leur soutien et les ressources mises à ma disposition pendant mon stage.

Enfin, je remercie du fond du cœur ma famille et mes proches pour leur amour, leur patience, leurs encouragements constants et leur soutien inconditionnel, sans lesquels rien de tout cela n'aurait été possible.

Dédicaces

À ma chère famille,

Pour votre amour, votre patience et votre soutien sans faille tout au long de mon parcours.

Vous êtes ma force et ma fierté.

À ma mère,

Pour ses prières silencieuses, son courage et ses sacrifices innombrables.

Tu es mon modèle et ma lumière.

À mon père,

Pour sa confiance en moi et ses mots qui réconfortent dans les moments de doute.

À mes frères et sœurs,

Pour leur présence, leurs encouragements et leurs fous rires qui m'ont portée quand j'en avais besoin.

À ma tante,

Merci pour tes conseils et tes encouragements qui m'ont portée dans les moments clés.

Ta bienveillance a été un vrai soutien.

À mes ami(e)s,

Pour votre écoute, votre soutien, vos conseils et toutes ces petites doses de bonne humeur qui ont rendu ce chemin plus doux et plus humain. Merci d'avoir été là, même dans le silence.

À moi-même,

Pour ne pas avoir abandonné et avoir cru en moi, même quand c'était difficile.

Ce travail est le fruit de ma persévérance.

*Table des
Matières*

Table des matières

Introduction générale.....	18
Chapitre 1 : Le management à l'épreuve des nouvelles technologies	22
Introduction.....	22
SECTION 1 : LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT	22
1. Qu'est-ce que le management et que font réellement les managers ?.....	22
2. Révolution et théories classiques.....	27
SECTION 2 : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES UTILISÉES.	32
1. Innovation technologique permettent de vivre des transformations rapides dans le management.	32
2. Quels sont les besoins et outils de l'entreprise innovante ?.....	34
3. Des solutions qui répondent aux attentes des acteurs du commerce électronique.	35
SECTION 3 : LE MANAGEMENT ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES.	36
1. La technologie un facteur clé du management.....	37
2. Développement de nouveaux produits et nouveaux processus d'innovation.....	41
3. Nouvelles interactions écosystémiques et restructuration des industries	42
4. Nouveaux designs organisationnels : vers une redéfinition du temps et de l'espace	44
Conclusion	46
Chapitre 2 : Etudes antérieures.	48
Introduction.....	48
SECTION 1 : ETUDES ALGÉRIENNES.	48
1. Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales Vol : 11 Num 01 (2023)/ p581-596 L'impact de l'internet sur le management du service à la clientèle : Etude sur la satisfaction de la clientèle de la société « Seor » Oran : 08/04/2023 :	48
2. Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle « Managers in the artificial intelligence Age » Pr Noufeyle HADID المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية X2773-353 ISSN –2021 Novembre(02) Num/ 01 V Alger 30/08/2021 :	50
3. L'innovation et le management des ressources technologiques innovation and management of technological resources electro-industries case Ouikene Nahida, Drir Mohamed Biannual Review N° 4/2022 Tizi-Ouzou 31/12/2022 :	52
4. Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes Volume 17/ N°03 (2023), P 146-158 Revue Etudes Economiques Sidi Bel Abbes :	54
5. Bagdi Aicha, Arabi Khelloudja « Le management dans l'entreprise privée Algérienne : pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia » Vol 05- N°01 March 2018 North African Review of Economics and Management :	56
SECTION 2 : ETUDES ÉTRANGÈRES.	57

1. Restructurer une activité hospitalière en adoptant une technologie numérique : enjeux d’attractivité et de refonte des métiers Par Rafael Cavalcante, Frédéric Kletz et Jean-Claude Sardas Pages 11 à 30 France Revue management et avenir santé 12/2021 :.....	57
2. Création de valeur organisationnelle et technologies de l’information à l’hôpital : le cas du dossier patient informatisé Mathias Béjean, Frédéric Kletz, Jean-Claude Moisdon Par Léa Dudit et Edoardo Ferlazzo Revue des articles France Page 47 2018 :	60
3. Accompagner le déploiement d’une nouvelle technologie par la prise en compte des risques et des opportunités Mehdi Chahir, Stéphanie Bordel and Alain Somat France Relations industrielles / Industrial Relations Volume 77, Number 3, 2022 :	62
4. Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen Par Bertrand Bellon, Adel Ben Youssef et Hatem M’Henni Pages 173 à 189 Revue française de gestion – N° 166/2006 :	64
SECTION 3 : LA PLACE DE NOTRE ÉTUDE.	65
Conclusion	66
Chapitre 3 : Etude de cas de l’entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui à Sidi-Bel-Abbes	68
Introduction.....	68
SECTION 1 : PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE L’ENTREPRISE GSH.	68
1. Présentation de l’entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui	68
2. Historique et les différents pôles de l’entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui	69
3. Organigramme de l’entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui.....	77
.....	77
SECTION 2 : ANALYSE DE DONNÉS	77
1. Méthodologie	77
2. Présentation des résultats bruts :	78
3. Analyse thématique des donnés :	86
4. Mise en lien avec la problématique :	87
5. Synthèse analytique :	87
SECTION 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION	88
1. Présentation thématique des résultats avec discussion intégrée :.....	88
2. Mise en perspective globale :.....	91
3. Synthèse de la discussion :.....	91
Conclusion	91
Conclusion générale	94
Références bibliographiques.....	97
Listes des figures	100
Liste des tableaux.....	103

Liste des abréviations 105

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 1 : Le management à l'épreuve des nouvelles technologies.

Introduction

Section 1 : les fondements du management

1. Qu'est-ce que le management et que font réellement les managers ?
2. Révolution et théories classiques

Section 2 : Les nouvelles technologies utilisées.

1. Innovation technologique permettent de vivre des transformations rapides dans le management.
2. Quels sont les besoins et outils de l'entreprise innovante ?
3. Des solutions qui répondent aux attentes des acteurs du commerce électronique.

Section 3 : Le management et les nouvelles technologies.

1. La technologie un facteur clé du management
2. Développement de nouveaux produits et nouveaux processus d'innovation
3. Nouvelles interactions écosystémiques et restructuration des industries
4. Nouveaux designs organisationnels : vers une redéfinition du temps et de l'espace

Conclusion

Chapitre 2 : Etudes antérieures.

Introduction

Section 1 : Etudes Algériennes.

1. Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales « L'impact de l'internet sur le management du service à la clientèle : Etude sur la satisfaction de la clientèle de la société ».
2. Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle « Managers in the artificial intelligence Age ». المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
3. L'innovation et le management des ressources technologiques innovation and management of technological resources electro-industries case.

4. Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes Revue Etudes Economiques.
5. North African Review of Economics and Management « Le management dans l'entreprise privée Algérienne : pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia ».

Section 2 : Etudes étrangères.

1. Restructurer une activité hospitalière en adoptant une technologie numérique : enjeux d'attractivité et de refonte des métiers France Revue management et avenir santé.
2. Création de valeur organisationnelle et technologies de l'information à l'hôpital : le cas du dossier patient informatisé Revue des articles France.
3. Accompagner le déploiement d'une nouvelle technologie par la prise en compte des risques et des opportunités France Relations industrielles.
4. Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen Revue française de gestion.

Section 3 : La place de notre étude.

Conclusion

Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui à Sidi-Bel-Abbes.

Introduction

Section 1 : Présentation, historique et organigramme de l'entreprise GSH

1. Présentation de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui.
2. Historique et les différents pôles de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui.
3. Organigramme de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui

Section 2 : Analyse de donnés

1. Méthodologie.
2. Présentation des résultats bruts.
3. Analyse thématique des donnés.
4. Mise en lien avec la problématique.
5. Synthèse analytique.

Section 3 : Résultats et discussion

1. Présentation thématique des résultats avec discussion intégrée.
2. Mise en perspective globale.
3. Synthèse de la discussion.

Conclusion

Conclusion générale

Introduction

Générale

Introduction générale

Le management peut être défini comme l'ensemble des pratiques visant à organiser, diriger, motiver et contrôler les ressources d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs déterminés. Il repose sur des fonctions clés telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, qui évoluent continuellement en fonction du contexte économique, social et technologique. Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, le rôle du manager ne se limite plus à la supervision des tâches, mais implique une capacité à fédérer les équipes, à innover, à anticiper les changements et à instaurer une culture d'adaptation continue. Le management moderne se doit ainsi d'être agile, collaboratif et orienté vers la création de valeur, tout en intégrant les outils numériques comme catalyseurs de transformation et non comme simples supports techniques.

A l'ère du numérique, les entreprises sont confrontées à des mutations profondes qui redéfinissent leurs logiques de fonctionnement. L'intégration croissante des nouvelles technologies (intelligence artificielle, big data, plateformes collaboratives, automatisation) ne se limite plus à l'optimisation des processus, mais touche désormais le cœur même des pratiques managériales. Dans un environnement en constante évolution, la capacité d'adaptation devient un levier stratégique pour assurer la compétitivité, la cohésion interne et la performance des organisations.

Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique en s'interrogeant sur : « le management à l'épreuve des nouvelles technologies », avec pour problématique centrale : Les nouvelles technologies sont-elles un levier d'amélioration ou un défi pour l'efficacité du management dans les entreprises modernes ?

Le management, en tant que fonction centrale dans la coordination des ressources humaines et techniques, se trouve ainsi à un tournant. Ce tournant marque une rupture avec les modèles traditionnels : les managers doivent désormais s'adapter à des outils numériques en constante évolution, repenser leurs méthodes de travail et adopter une posture plus agile, collaborative et innovante pour accompagner efficacement la transformation des organisations.

Il ne s'agit plus seulement de gérer, mais de piloter la transformation numérique de manière cohérente, inclusive et efficace. Dès lors, plusieurs interrogations émergent : Dans quelle mesure les managers parviennent-ils à gérer et à s'adapter aux nouvelles technologies ?

Comment les managers perçoivent-ils l'impact des nouvelles technologies sur leur rôle et leurs responsabilités ?

Dans le cadre de ce travail de recherche, et à partir de l'analyse du lien entre management et technologies, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'intégration des nouvelles technologies améliore la productivité et la prise de décision des managers. Cette hypothèse part du constant que les outils numériques permettent un meilleur accès à l'information, une automatisation de certaines tâches et une optimisation des processus décisionnels.

Hypothèse 2 : Les managers perçoivent les nouvelles technologies comme un outil de performance, mais également comme une source de pression. Bien que les technologies soient perçues comme bénéfiques pour la gestion et la performance, elles peuvent aussi engendrer une surcharge informationnelle, une pression liée à la réactivité attendue, ainsi qu'un besoin constant d'adaptation.

L'objectif principal de ce travail est d'analyser l'impact des technologies émergentes sur les pratiques de management, en identifiant à la fois les leviers de transformation, les résistances et les adaptations observées sur le terrain. Pour étayer cette réflexion, une enquête a été menée au sein du Groupe des Sociétés Hasnaoui, à travers un questionnaire distribué auprès de différents collaborateurs. Cette approche permet de croiser les perspectives théoriques avec des retours d'expérience concrets, afin de formuler des recommandations adaptées au contexte étudié.

Le mémoire se structure en trois parties principales :

La première partie est consacrée au cadre théorique. Elle vise à définir les concepts clés en lien avec notre sujet, en mettant en lumière les fondements du management à l'ère des nouvelles technologies, ainsi que les principales approches et courants de pensée qui s'y rapportent.

La seconde partie s'intéresse aux travaux et études antérieurs. Elle permet d'identifier les recherches existantes, d'analyser les résultats obtenus par d'autres auteurs et de situer notre problématique dans un contexte scientifique plus large.

Enfin, la dernière partie est dédiée à l'étude de cas menée au sein de l'entreprise Groupe des Sociétés Hasnaoui. A travers une analyse concrète du terrain, nous cherchons à comprendre comment les pratiques managériales s'adaptent ou se transforment face aux défis posés par les nouvelles technologies.

Chapitre 01

Chapitre 1 : Le management à l'épreuve des nouvelles technologies

Introduction

Le management est depuis toujours au cœur du développement des organisations. Dans un environnement économique en constante mutation, marqué par la mondialisation, l'innovation technologique et la transformation numérique, comprendre les bases du management est devenu plus que jamais nécessaire. Le rôle du manager s'est progressivement élargi : il ne s'agit plus seulement de diriger, mais aussi de s'adapter, d'innover et de piloter le changement à l'ère des nouvelles technologies.

Avant de saisir l'ampleur de ces transformations modernes, il est essentiel de revenir aux fondements du management. Il convient de définir ce qu'est véritablement le management et de comprendre ce que font concrètement les managers au quotidien, entre théorie et réalité du terrain.

Par ailleurs, le management, en tant que discipline, est le fruit d'une évolution historique profonde, traversée par différentes révolutions industrielles et économiques. L'émergence des grandes théories classiques a permis d'en formaliser les premières bases, avant d'être enrichie par l'impact des technologies de l'information et de la communication, qui redéfinissent aujourd'hui les pratiques managériales traditionnelles. ¹

SECTION 1 : LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT

1. Qu'est-ce que le management et que font réellement les managers ?

Si les organisations partagent certaines caractéristiques, les managers ont également des traits communs. Il est donc essentiel d'examiner la définition du management, ses fonctions clés et les conclusions des recherches récentes sur l'universalité de son application.

1.1 Qu'est-ce que le management ?

Bernard Galambaud a écrit un jour : « manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. »² Le terme management désigne tout le processus permettant d'atteindre

¹ Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet « management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4^{ème} édition PEARSON Education 2004 page 29 à 34

² Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet, idem.

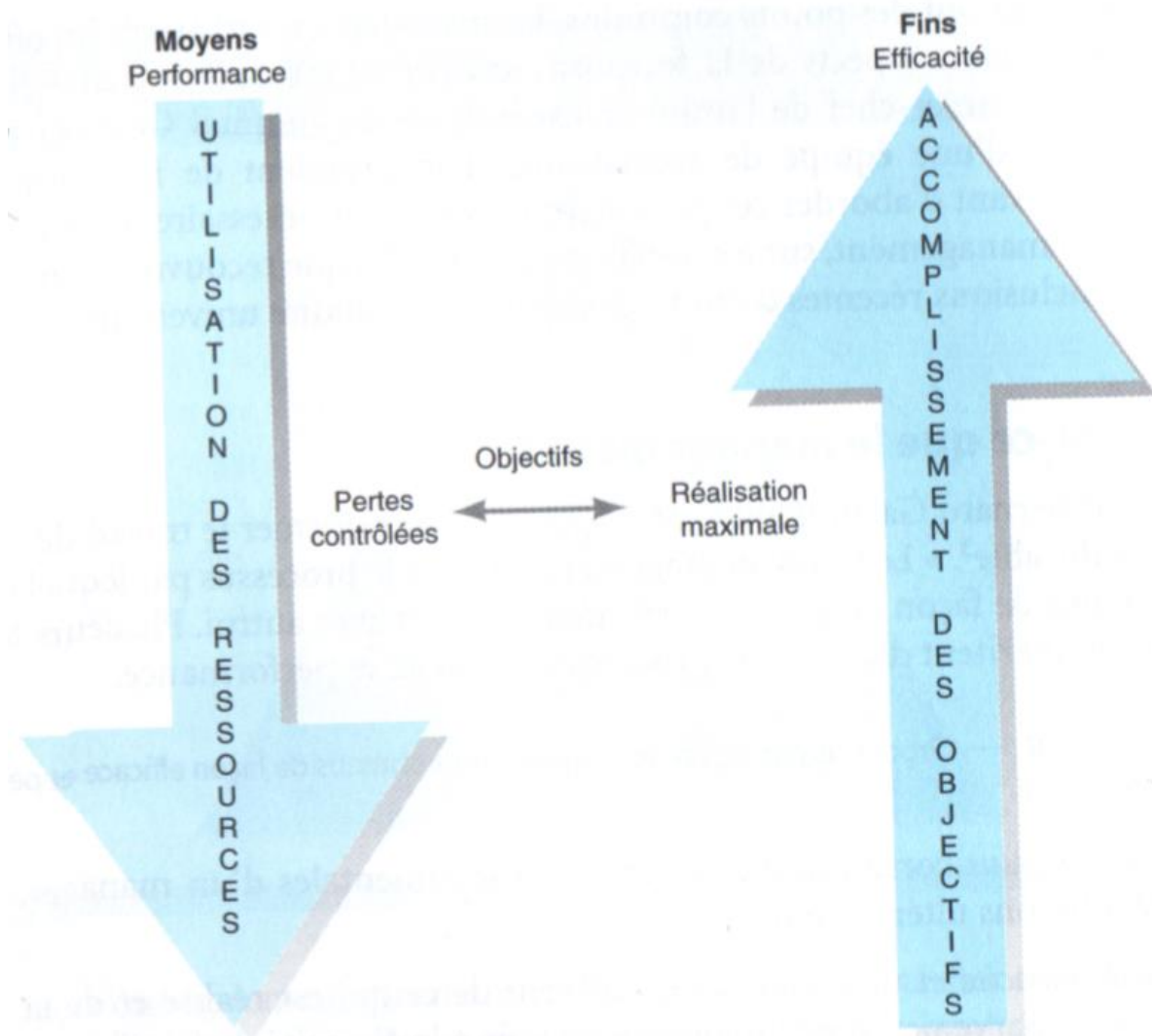
une multitude de résultats de manière très efficace ainsi que très performante, en collaboration avec l'ensemble des autres. Trois idées maîtresses de cette définition demandent un examen approfondi : le déroulement, l'efficacité et le rendement.

Les concepts d'efficacité ainsi que de performance se rapportent aux résultats acquis et aussi aux méthodes employées afin de les réaliser. Le rendement illustre complètement l'aptitude à réaliser correctement une tâche et révèle précisément le lien entre les moyens utilisés et le résultat acquis : une production supérieure avec les mêmes ressources suggère toujours un progrès de rendement, de même qu'une tenue constante du résultat avec moins de ressources. Les gestionnaires doivent continuellement optimiser toute utilisation des ressources limitées (temps, budget, personnel, équipement, espace) afin d'en maximiser la rentabilité. Ainsi, le management vise à minimiser au maximum le coût de toutes les ressources. Il garantit pleinement l'efficacité de toutes les actions menées.

Cependant, cela ne suffit pas : il faut également faire les tâches, c'est-à-dire être efficace et connaître le mode opératoire. Au sein d'une organisation, cela se traduit par l'atteinte des objectifs qui sont fixés.³

Figure n°1 : « performance et efficacité » Stephen Robbin et Davis DeCenzo et Phillippe Gabilliet « management l'essentiel des concepts et pratiques » 4^e édition PEARSON Education 2004 page 30.

³ Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet, idem.



1.2 Le processus de management :

Au début du XXe siècle, l'industriel Henri Fayol met en lumière cinq activités principales exercées par les managers, déclarées « processus de management » : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Quelques années plus tard, dans les années 1950, deux professeurs de l'université de Los Angeles proposent une interprétation légèrement différente, centrée sur cinq fonctions : prévoir, organiser, embaucher, diriger, contrôler, organisant une œuvre de management qui reste une référence pendant près de vingt ans. Aujourd'hui, la plupart des ouvrages sur le sujet restreignent le processus à quatre moments : planifier, organiser, diriger et contrôler. Cette classification est notamment reprise dans des références classiques du management telles que "Management" de Stephen P. Robbins et Mary Coulter (2018) ou encore "Principes de management" de Koontz et Weihrich (2012), où ces quatre fonctions constituent le socle de la pensée managériale contemporaine.

- Planification : On définit la planification comme le processus qui conduit à la définition des objectifs, à l'élaboration d'une stratégie générale permettant d'atteindre ces objectifs, et à l'établissement de plans qui permettent d'intégrer et de coordonner d'une manière générale l'ensemble des activités. En précisant notamment les objectifs, elle garantit que les actions restent cohérentes, ainsi que tous les membres de l'organisation s'attachent à les atteindre.
- Organisation : Les organismes de direction, que ce soit le nom du dirigeant figure au tableau de l'exemplarité comme Hiroshi Okuda ou un jeune entrepreneur lançant son propre projet, se doivent aussi de se doter d'une organisation. La tâche consistant à déterminer les tâches à ⁴accomplir, à attribuer les responsabilités, à regrouper les missions de façon gracieuse, puis à établir les relations d'autorité et de niveau de décision du ou des décideurs.
- Direction : Des individus, des hommes, des femmes composent d'abord l'organisme social. Les individus sont la matière humaine que le manager a à placer dans l'architecture de production du collectif, à encadrer, à coordonner, au regard des activités à réaliser et des objectifs à atteindre. La direction, que l'on inclut parfois dans le leadership, est l'activité de motivation de l'autre, l'activité de mise sous tutelle actionnelle de l'autre, l'activité de sélection du canal ou du management le plus efficace, l'activité de résolution des conflits au sein de l'équipe.
- Contrôle : En dernière analyse, le rôle des managers est d'assurer le contrôle. A partir du moment où les objectifs sont fixés, les plans d'actions élaborés, les structures mises en place et les hommes recrutés, formés et motivés, il faut contrôler les performances de l'organisation. Celles-ci sont-elles adaptées aux objectifs et si ce n'est pas le cas, le manager doit agir pour redresser la barre. Ce contrôle est un processus de surveillance ou il faut évaluer dans le temps de manière continue pour assurer un retour correctif permettant ainsi de réussir le contrôle managérial.

1.3 Les véritables rôles du manager :

Dans le cadre de ses recherches, Henry Mintzberg a minutieusement étudié cinq managers en activité, remettant ainsi en question des notions managériales établies de longue date. Contrairement à l'image traditionnelle du manager comme un stratège analysant l'information avant de prendre des décisions, Mintzberg observe, sur le terrain, des dirigeants engagés dans

⁴ Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet, idem.

une multitude d'activités courtes et informelles. Il constate qu'ils disposent de peu de temps pour la réflexion, principalement en raison d'interruptions fréquentes, ce qui se traduit par une durée moyenne de neuf minutes par tâche pour 50% des activités réalisées. Il propose ainsi une nouvelle classification des rôles du manager.

Tableau n°1 : « les rôles des managers selon Mintzberg » Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet « management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4^{ème} édition PEARSON Education 2004 page 34.

Rôle	Description	Activités correspondantes
Rôles interpersonnels		
Symbole	Représentation symbolique, obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale	Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels
Leader	Chargé de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes	Se livrer à toutes les activités impliquant des employés
Agent de liaison	Conserver le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveurs et renseignements utiles	Répondre au courrier, effectuer des tâches externes au comité de direction ainsi que des activités impliquant des intervenants de l'extérieur
Rôles informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations (le plus souvent d'actualité) afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes	Lire les journaux et les rapports, entretenir les contacts personnels
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation (certaines données sont factuelles, d'autres supposent l'interprétation et l'intégration de plusieurs postes d'influence)	Organiser des réunions d'information, faire des annonces pour diffuser l'information
Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, règles, actions, résultats, etc., sert d'expert sur l'activité de l'organisation	Tenir des réunions de direction, fournir des informations aux médias
Rôles décisionnels		
Entrepreneur	Recherche dans l'organisation et son environnement des occasions d'avancer et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle l'élaboration de certains projets	Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes
Régulateur	Chargé des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs	Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises
Répartiteur de ressources	Chargé d'attribuer des ressources en tout genre, en d'autres termes de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes	Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des négociations	Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs

Source : *The Nature of Managerial Work*, H. Mintzberg, tableau 2, pp. 92-93.

2. Révolution et théories classiques

Dès ses débuts, explique Bernard Girard, «le management n'est pas un art d'invention, mais d'exécution »⁵ (Girard, p.3), car il repose sur l'application de méthodes éprouvées, issues de

⁵ Article de revue « Théories du management » Par Sandrine Dauphin Pages 6 à 9 Le management du social Point de repère Informations sociales n° 167 Date 19/01/2012.

l'observation et de l'expérience des entrepreneurs. Ces méthodes ont progressivement donné naissance à de véritables théories, visant non seulement à améliorer les performances et l'efficacité, mais aussi à intégrer l'environnement professionnel et la satisfaction des salariés, dans un contexte d'évolutions économiques, sociales et culturelles.

2.1 Frederick Taylor et l'organisation scientifique du travail :

Le taylorisme, bien que souvent critiqué aujourd'hui pour avoir conduit à une assimilation de la main-d'œuvre humaine à la mécanisation, notamment à travers son application par Henry Ford aux Etats-Unis, a d'abord été synonyme de modernisation et d'industrialisation au début du XXe siècle. F. Taylor a basé sa théorie sur l'observation du travail ouvrier, en analysant et chronométrant chaque mouvement afin d'optimiser la production. Il est à l'origine du concept de rendement, fondé sur une mesure objective et instrumentée du temps de travail. Son approche repose sur une hiérarchisation des tâches, caractérisée par une séparation formelle entre la définition des tâches et leur exécution, réalisée par les ingénieurs et mise en pratique par les agents opérationnels.

2.2 Max Weber et la rationalisation bureaucratique :

Selon les idéaux-types établis par le sociologue Max Weber, la bureaucratie est une forme d'organisation rationnelle fondée par une autorité légale. Son mécanisme repose sur des procédures explicites, basées sur la légitimité des règlements établis et sur le droit des dirigeants à donner des directives. Selon M. Weber, plusieurs principes structurent la bureaucratie, notamment une répartition hiérarchique des emplois aux compétences clairement définies, un contrat liant l'humain à la société, une base salariale fixe, complétée par un plan de progression de carrière clairement défini.

2.3 Henri Fayol et la théorie du commandement :

Sa pensée demeure une référence en raison de sa modernité. Dans son livre « Administration industrielle et générale » (1916), considéré comme une œuvre fondatrice du management, il développe une théorie de la gestion des affaires qui a d'abord rencontré un grand succès aux Etats-Unis avant d'être réintroduite en France après la Seconde Guerre mondiale.

Parmi les six catégories de fonctions qu'il distingue dans l'entreprise, il accorde une attention particulière à la fonction administrative, qui regroupe les tâches de direction. Administrer consiste à :

- Prévoir : anticiper et planifier.

- Organiser : structurer les ressources humaines.
- Commander : assigner les tâches et donner des instructions.
- Coordonner : harmoniser les actions de l'entreprise.
- Contrôler : s'assurer du bon déroulement des opérations et corriger les erreurs.

Le commandement repose avant tout sur une organisation rigoureuse. Il se décline en huit principes essentiels :

- Connaitre en profondeur ses employés.
- Se dissocier des collaborateurs non qualifiés.
- Maîtriser les contrats qui régissent la société et ses employés.
- Montrer l'exemple.
- Réaliser des inspections régulières du personnel.
- Réunir ses principaux collaborateurs pour garantir une direction unifiée.
- Eviter de se laisser submerger par les détails.
- Encourager l'initiative, l'engagement et la motivation au sein du personnel.

2.4 Développement des ressources humaines et apport des théories psychosociologiques :

Les avancées en psychologie et dans les théories du développement personnel ont transféré l'attention des entreprises, passant d'une focalisation sur la production à une prise en compte du bien-être des salariés, dans le but de prévenir et gérer les conflits sociaux.

Elton Mayo, considéré comme le père de la sociologie du travail, met en évidence dans « the human problems of an industrialised civilisation » (1933) l'impact du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Il souligne que ces éléments se transforment ont un succès central des entreprises.

Dans les années 1950, Abraham Maslow propose sa théorie des besoins, représentée sous forme de pyramide. Il distingue les besoins fondamentaux, englobe les besoins physiologiques, psychologiques et de sécurité, précèdent les besoins sociaux, qui incluent l'estime de soi, la reconnaissance et le besoin d'appartenance. Il insiste sur le fait qu'un salarié ne peut être motivé ou valorisé si ses besoins fondamentaux, tels que la sécurité de l'emploi ou un salaire suffisant, ne sont pas satisfaits. C'est la raison pour laquelle il favorise un management participatif favorisant l'épanouissement des employés.

Cette approche est reprise par Frederick Herzberg dans « the motivation to work » (1959), où il introduit la notion d'élargissements des tâches. Il repaire deux catégories de critères influençant l'épanouissement au travail :

- Les facteurs d'ambiance et d'hygiène, qui concernent l'environnement de travail et constituent des prérequis.
- Les facteurs intrinsèques au travail, tels que l'accomplissement personnel, la responsabilité, l'initiative, l'évolution et la promotion.

Herzberg préconise de limiter les contrôles excessifs sur les employés, intégrer des missions plus élaborées, de diminuer les niveaux organisationnels et de confier davantage de responsabilités aux collaborateurs.

Ces réflexions ont conduit à la formalisation de gestion collaborative, qui a influencé les approches de gestion de projet modernes. Selon Lefèvre (2002), il repose sur cinq principes clés :

- La mobilisation du personnel.
- Une politique active de développement des compétences.
- La délégation du pouvoir.
- La résolution des problèmes au niveau où ils se posent.
- La mise en place de dispositifs de régulation (droit à l'erreur, autocontrôle, ect.)
- Ce modèle vise à créer un environnement de travail plus motivant et efficace, où chaque salarié joue un rôle actif dans la performance de l'entreprise.

2.5 Le New Public Management :

Ce concept de gestion, apparu dans les années 1970, vise à moderniser les administrations publiques en s'inspirant des méthodes du secteur privé afin d'améliorer leur performance et d'optimiser le rapport cout/service. Il remet en question l'organisation bureaucratique traditionnelle.

Selon Matthias Finger, professeur de management des industries de réseau à l'école polytechnique fédérale de Lausanne, cette approche repose sur cinq transformations majeures de l'Etat :

- Un éloignement avec le modèle politique, particulièrement un moindre regroupement.
- L'évolution de la population en consommateur.

- Un changement organisationnel rendant l'administration plus réactive grâce à la responsabilisation et à l'incitation au travail.
- Une décentralisation accrue.
- Une orientation vers les résultats.

Au milieu des années 1980, la modernisation et la réforme de l'Etat deviennent des enjeux majeurs en France. Le « renouveau du service public », initié par Michel Rocard via une circulaire du 23 février 1989, marque l'intégration des notions de performance et d'optimisation organisationnelle. L'Etat adopte progressivement des modes de fonctionnement inspirés du privé.

Hervé Chomienne distingue deux grandes phases dans cette évolution :

- Une première période (mi-1980-2000) marquée par un « foisonnement managérial » avec des modifications dans les différents secteurs et beaucoup d'actions visant à moderniser le management public, bien que parfois peu coordonnées.
- Une seconde période (depuis les années 2000) caractérisée par des réformes profondes, affectant les systèmes de gestion financière, les missions des administrations et la gestion des ressources humaines.

Dès lors, le manager public ne se limite plus à relayer des instructions supérieures, mais devient un véritable acteur de l'action publique. Il doit concilier les exigences des acteurs concernés (hiérarchie, autorités politiques, usagers) et celles de ses équipes, tout en assurant le pilotage de son action visant à atteindre les objectifs de performance établis fixés. Crise du management ? :

Les turbulences économiques et financières ont révélé les failles du management contemporain, conçu dans les années 1980. A cette époque, les actionnaires ont imposé aux entreprises des logiques visant à renforcer leur compétitivité, notamment l'alignement des rémunérations des dirigeants sur les fluctuations boursières et la généralisation des salaires basés sur la performance. Comme l'explique P. Lefèvre, «le management est plus que jamais dépendant des facteurs d'environnement économiques et politiques » (Lefèvre, p.33).

Henri Mintzberg critique vivement les écoles de management qui forment des dirigeants généralistes, alors qu'ils devraient être spécialisés dans leur domaine. Il souligne la complexité du rôle du manager, qui repose sur une activité brève, variée et fragmentée, essentiellement orale, et dont la mission principale est de garantir la liaison entre l'organisation et son environnement. Il identifie six mécanismes de coordination du travail :

- L'ajustement mutuel, basé sur la communication informelle.
- La supervision directe, ou une seule personne assure la coordination.
- La standardisation des procédés de travail.
- La standardisation des résultats.
- La standardisation des qualifications et du savoir.
- La standardisation des normes.

Selon Mintzberg, la crise financière est avant tout une crise du management. Bernard Girard (2010) identifie deux symptômes majeurs de cette crise : le désengagement des salariés et la souffrance au travail. Ces problèmes trouvent leur origine dans trois évènements :

- La domination progressive du modèle de l'agent rationnel dans la pensée managériale.
- Une contradiction fondamentale, qui demande aux entreprises de considérer leurs employés comme une finalité tout en les traitant comme de simples ressources.
- L'éloignement croissant des entreprises de la société civile.

Ces critiques soulignent la nécessité de repenser le management pour mieux intégrer les dimensions humaines et sociales dans la gestion des organisations.⁶

SECTION 2 : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES UTILISÉES.

1. Innovation technologique permettent de vivre des transformations rapides dans le management.

L'innovation consiste à mettre sur le marché un produit perçu comme nouveau, tout en introduisant un nouveau processus de valorisation, qu'il s'agisse de rationaliser les activités productives ou commerciales, ou encore de repenser l'organisation interne de l'entreprise. Elle implique également une anticipation des évolutions technologiques et une préparation aux divers futurs possibles.

La capacité d'une entreprise à accéder au marché et à s'y maintenir repose sur la mobilisation et la maîtrise de ressources permettant de créer des avantages concurrentiels, bien que ceux-ci restent temporaires. Dans un contexte où les produits deviennent rapidement obsolètes et où le lancement de nouvelles offres est récurrent, la performance à long terme dépend de plusieurs types de ressources :

- Technologiques, qui assurent l'innovation et l'adaptation aux évolutions du marché.

⁶ Article de revue « Théories du management » Par Sandrine Dauphin, idem.

- Managériales, qui englobent les questions d'organisation, de coordination et de contrôle.
- Comportementales, qui renvoient à la capacité des individus à adhérer au changement, à apprendre et à évoluer.

L'introduction d'une nouvelle technologie implique nécessairement une transformation des habitudes et l'acquisition de nouvelles compétences par les acteurs de l'entreprise. Pour réussir, l'innovation doit être partagée et portée avec conviction par l'ensemble des parties prenantes. Cependant, ce processus global et multifonctionnel remet en question les comportements des dirigeants et des collaborateurs, souvent freinés par la peur du risque, l'incertitude et les difficultés inhérentes au changement.

Par ailleurs, l'innovation technologique peut constituer un levier puissant pour rendre opérationnelles de nouvelles organisations productives. En effet, dans un contexte où l'avenir appartient aux entreprises capables de concevoir rapidement des produits différenciés et aboutis, ces stratégies bien que prometteuses, sont également risquées et nécessitent un encadrement scientifique avancé.

La principale difficulté réside dans la gestion du paradoxe entre innovation, coûts et délais. Pour y faire face, les entreprises adoptent des solutions organisationnelles telles que le management par projet, le co-développement avec les fournisseurs ou encore le pré-développement de concepts en mode projet. Cependant, ces approches, bien qu'efficaces, rencontrent certaines limites dans la réduction des coûts et des délais.

C'est là que les avancées technologiques interviennent comme des facteurs d'accélération et d'optimisation. Par exemple, des outils tels que le prototypage rapide, développé dès la fin des années 1980, ont permis de créer rapidement des pièces pour tester leur conceptions ou leur esthétique. De même, l'outillage rapide pour la fabrication de moules contribue à accélérer les cycles de production.

L'outil informatique, dans son ensemble, joue également un rôle clé. Grâce à la maquette numérique, les équipes projet peuvent collaborer de manière fluide et efficace, même à distance, en supprimant les contraintes géographiques. Ces plateaux virtuels facilitent la coordination des intervenants et accélèrent le développement des produits. Enfin, les avancées en matière de dématérialisation du cycle de conception permettent d'étendre et de prolonger cette approche collaborative, optimisant ainsi l'ensemble du processus d'innovation.

Autrement dit, l'organisation joue un rôle déterminant dans la création technologique. Contrairement à l'idée reçue selon laquelle la technologie seule suffit à améliorer l'efficacité, il apparaît que l'adaptation organisationnelle précède et accompagne généralement les évolutions technologiques.

Dans le domaine de la production, il a été démontré que pour tirer pleinement parti des avancées en automatisation et robotisation, les entreprises doivent d'abord mettre en place une organisation optimisée, telle que le juste-à-temps ou d'autres méthodes de gestion agile. Ainsi, l'efficacité des innovations technologiques repose en grande partie sur une préparation organisationnelle adéquate, garantissant leur intégration fluide et leur exploitation optimale.

2. Quels sont les besoins et outils de l'entreprise innovante ?

2.1 Les besoins de financement de l'entreprise dépendent de l'étape du projet innovant

Le modèle du cycle de vie du produit, appliqué au développement d'une entreprise et des technologies, permet d'éclairer les défis financiers auxquels fait face une entreprise innovante. Cette approche met en évidence le fait que les nouveaux produits ou procédés évoluent à travers différentes phases : de l'idée initiale à la maturité, en passant par le démarrage, la croissance et, éventuellement, le déclin.

Les besoins de financement augmentent tout au long de ces étapes, tandis que le risque d'échec diminue progressivement. Les principales difficultés rencontrées concernent des aspects techniques (mise au point des produits, fabrication), commerciaux (marketing, distribution) et financiers. Toutefois, le risque est particulièrement élevé au début du cycle de vie, lorsque l'entreprise ne génère pas encore de chiffre d'affaires avec son innovation.

D'ailleurs, la moralité des entreprises est très élevée au cours des premières années. Cependant, les entreprises créées par des chercheurs ou ayant rapidement trouvé un investisseur offrant financement, conseils et réseau ont un taux de survie bien plus élevé. Dans ces conditions, seule une entreprise sur dix disparaît après cinq ans d'activité.

2.2 Les outils de financement de l'innovation technologique dépendent de la taille de l'entreprise

Les entreprises disposent d'une large gamme d'outils de financement, allant de l'autofinancement et des apports en capitaux aux financements externes, qu'ils soient sous forme de capitaux ou de dettes. Parmi ces options, les entreprises innovantes de plus de 20 salariés privilégient principalement l'autofinancement, qui représente les trois quarts des

ressources mobilisées pour financer l'innovation technologique, suivi par les financements publics. En revanche, l'endettement et les apports en fonds propres restent des solutions utilisées de manière plus marginale.

L'autofinancement constitue un pilier fondamental pour la pérennité d'une entreprise. Sans une capacité suffisante à générer des flux de trésorerie à partir de son activité, une entreprise risque soit de disparaître, soit de devoir recourir à des moyens de financement plus contraignants, comme l'augmentation de capital ou l'endettement, qui sont souvent plus difficiles d'accès.

Les grandes entreprises et les PME se différencient notamment par leurs stratégies de financement. Les grandes entreprises s'appuient principalement sur leurs ressources internes pour financer leurs innovations technologiques. En revanche, les PME, dont l'autofinancement est souvent insuffisant, dépendent davantage des aides publiques et doivent recourir à l'endettement, bien que les montants obtenus restent généralement faibles.

Le financement public joue un rôle essentiel dans la réduction du risque d'abandon des projets innovants, en particulier lors de la phase de recherche et développement (R&D), où le taux d'échec oscille entre 50 et 70% lors des étapes de conception et de démarrage.

L'intervention de l'Etat prend différentes formes, telles que le crédit à l'innovation, les subventions, les aides remboursables ou encore les avantages fiscaux. Toutefois, les études montrent que ces financements profitent majoritairement aux grandes entreprises, tandis que les PME reçoivent une part beaucoup plus limitée de ces aides.

Pourtant, les PME aimeraient bénéficier d'un soutien financier plus conséquent. Elles font face à plusieurs obstacles majeurs, notamment une faiblesse de leurs fonds propres, un manque de personnel qualifié, ainsi qu'une méconnaissance du marché et de son évolution future. Un appui public renforcé pourrait leur permettre de surmonter ces difficultés et ainsi favoriser leur capacité d'innovation et de compétitivité.

3. Des solutions qui répondent aux attentes des acteurs du commerce électronique.

On peut donc observer que, dans le domaine du paiement électronique, une diversité de solutions a été développée pour répondre aux exigences des acteurs du commerce en ligne. Ces solutions visent à garantir plusieurs aspects essentiels, tels que la confidentialité des transactions, l'intégrité des données pour éviter toute altération, ainsi que l'authentification des identités afin d'assurer des échanges sécurisés entre les parties prenantes.

Le site web d'une entreprise constitue désormais une vitrine mondiale, ouvrant des opportunités commerciales autrefois inimaginables. Toutefois, les cybercommerçants doivent répondre à de la propriété intellectuelle pour la gestion des noms de domaine, le droit de la consommation pour assurer la protection des clients, ainsi que la sécurisation des données. Malgré les avancées, les possibilités du commerce électronique restent encore sous-exploitées, tandis que les habitudes de consommation ne cessent d'évoluer sous l'œil attentif des spécialistes.

Entre adaptations mineures et mutations profondes, la technologie a bouleversé les normes juridiques. Le droit s'adapte à Internet et intègre cette nouvelle réalité numérique. Toutefois, ces transformations juridiques en sont probablement encore à leurs débuts, et d'autres législations adaptées verront progressivement le jour.

Parallèlement, les Etats devront sans doute déléguer l'élaboration des règles encadrant les nouvelles activités liées à Internet à des instances de régulation autonomes. En raison de la rapidité des évolutions technologiques, de la complexité des réglementations à mettre en place et de la difficulté à en assurer l'application, la puissance publique fait face à un défi juridique majeur. Celui-ci ne pourra être relevé sans une collaboration active entre les différents acteurs : Etats, consommateurs, entreprise, groupe d'intérêt, juristes, ect.⁷

SECTION 3 : LE MANAGEMENT ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES.

La transformation numérique a profondément bouleversé les habitudes des individus ainsi que le fonctionnement des organisations. L'essor d'Internet et des technologies numériques a marqué une mutation accélérée, annoncée dès 2011 lors du sommet de l'e-G8, soulignant son rôle clé dans la croissance économique et sa capacité à façonner le monde.

L'émergence de nouvelles technologies mobiles (4G, cloud computing), d'objets connectés (Internet of things), de médias sociaux (Facebook, Twitter) et de plateformes collaboratives (gaming, crowdsourcing) s'accompagne d'une explosion des données numériques (big data, open data). Cette évolution transforme en profondeur les aspects sociaux (mobilité, services innovants, rééquilibrage entre vie privée et professionnelle) et économiques (relation client, branding, e-réputation).

Cette mutation ouvre de nouvelles perspectives en matière d'innovation, notamment dans les domaines de la création (co-conception), du financement (crowdfunding), de l'organisation

⁷ Alain Cadix et Jean-Marc Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques » impacts sur la société et les organisations éditions d'organisation année 2002 pages 15 ; 16 ; 21 ; 23 ; 136 ; 137 ; 138 ; 139 ; 171.

(virtualisation des entreprises) et de la gestion de l'innovation ouverte (communautés, coproduction). Toutefois, la majorité des entreprises peine encore à appréhender et à maîtriser pleinement ces changements.

1. La technologie un facteur clé du management

Cette évolution illustre parfaitement l'impact des technologies numériques sur l'accès à l'information et la réactivité des entreprises. Il y a trois décennies, l'obtention de données sur les performances d'un service nécessitait une procédure longue et rigide, impliquant plusieurs intermédiaires et un délai de traitement conséquent. Aujourd'hui, grâce à la transformation numérique, ces informations sont accessibles instantanément, directement depuis un ordinateur, et peuvent être personnalisées en fonction des besoins spécifiques de chaque utilisateur. Cette rapidité et cette flexibilité améliorent la prise de décision, l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des entreprises.

1.1 Quels avantages offrent les technologies de l'information ?

Les avancées en technologies de l'information ont un impact direct sur la gestion des organisations, transformant les méthodes de production, d'achat et de travail. Par exemple, Dell Computer Corp. a conçu une usine sans espace de stockage, optimisant ainsi sa gestion des flux, tandis que General Electric prévoit d'économiser des millions de dollars en achetant ses pièces de rechange sur Internet. Ces évolutions, impensables sans les innovations technologiques, témoignent de la manière dont les entreprises exploitent le numérique pour gagner en efficacité et en rentabilité.

Par ailleurs, la transformation digitale redéfinit le rapport au lieu de travail. Grâce aux ordinateurs portables, télécopieurs, connexions à haut débit et intranets, les collaborateurs bénéficient d'une liberté géographique et temporelle sans précédent. Cette flexibilité permet aux entreprises de favoriser le travail à distance, d'accélérer les processus et d'améliorer la collaboration entre équipes dispersées à travers le monde.

D'une part, elle impose une montée en compétences pour les employés. Les candidats aux postes doivent désormais maîtriser l'utilisation des logiciels et des machines, comprendre les revues techniques et analyser les rapports d'activité pour s'adapter à un environnement de travail de plus en plus technologique.

D'autre part, elle contribue à niveler le terrain concurrentiel. Quelle que soit sa taille ou sa position sur le marché, toute organisation peut innover, commercialiser rapidement ses produits

et répondre efficacement aux attentes des clients. Par exemple, des plateformes comme Boursorama en France ou E-Trade et Ameritrade aux Etats-Unis permettent à chacun d'investir et de négocier en bourse sans passer par une société de courtage, démocratisant ainsi l'accès aux marchés financiers.

Enfin, l'une des tendances les plus marquantes reste l'essor des e-organisations, qui se développent massivement sur Internet, révolutionnant les modes de consommation, de travail et d'interaction entre entreprises et clients.

1.2 Qu'est-ce qu'une e-organisation ?

Avant tout, il est essentiel de distinguer l'e-business de l'e-commerce. Le terme e-commerce tend à devenir la référence lorsqu'il s'agit de ventes en ligne, englobant la présentation de produits sur des sites web et l'enregistrement des commandes. L'attention des médias et les articles de presse se concentrent principalement sur l'achat en ligne de biens et de services. Toutes les transactions commerciales facilitées par la création de sites web, ou les entreprises proposent leurs produits, reçoivent des paiements et assurent la livraison des commandes, relèvent de l'e-commerce. Cette transformation modifie en profondeur la relation avec la clientèle.

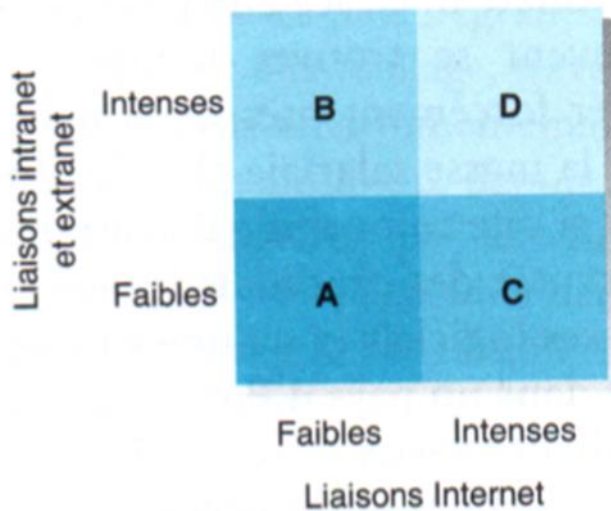
Parallèlement, l'e-business englobe l'ensemble des activités essentielles au fonctionnement d'une entreprise sur Internet. Il inclut le développement de stratégies de gestion, l'optimisation de la communication entre employés, clients et fournisseurs, ainsi que la collaboration avec des partenaires pour coordonner, par voie électronique, les différentes étapes de conception et de production. Une e-organisation n'est finalement qu'une organisation (qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un hôpital, d'une école, d'un musée ou d'une administration) qui intègre les principes de l'e-business dans son fonctionnement.

Pour bien comprendre le concept d'e-organisation, il est essentiel de distinguer trois notions complémentaires : Internet, les intranets et les extranets. Internet est un réseau mondial interconnectant des ordinateurs à l'échelle globale. Les intranets, quant à eux, sont des réseaux privés propres à une organisation, tandis que les extranets sont des extensions de ces intranets, accessibles uniquement aux employés et aux partenaires externes autorisés, tels que les clients, fournisseurs ou partenaires d'affaires.

Le degré d'utilisation de ces réseaux définit l'e-organisation. Les entreprises traditionnelles, comme les petits commerces ou les sociétés de services, appartiennent au type A, ou l'usage du

numérique reste limité. Le type B regroupe les entreprises modernes qui exploitent régulièrement les intranets et extranets pour optimiser leur gestion. Les entreprises de type C ont intégré certaines fonctionnalités d'e-commerce à leur structure, tandis que celles de type D ont pleinement adopté les technologies numériques, combinant Internet et réseaux privés dans toutes leurs opérations. Lorsqu'une entreprise évolue de type A au type D, elle devient progressivement une véritable e-organisation.

Figure n°2 : « définition d'une e-business » Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet «management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4 ème édition PEARSON Education 2004 page 61.



De nombreuses anecdotes circulent sur l'essor fulgurant des e-organisations et les fortunes imprévues qu'elles ont engendrées. Longtemps perçues comme des entreprises extrêmement rentables, elles ont suscité un engouement considérable. Cependant, la réalité s'est révélée bien plus contrastée : ces dernières années, un grand nombre d'entre elles ont rencontré d'importantes difficultés, et certaines ont même disparu.

Internet a donné naissance à des milliers d'activités et transformé le fonctionnement des entreprises. Toutefois, il a également précipité la faillite de nombreuses d'entre elles. Malgré ces revers, le bilan reste globalement positif. D'une part, l'usage du réseau par les particuliers et les organisations ne cesse de croître chaque année. D'autre part, avec les avancées technologiques et l'adaptation progressive des managers aux spécificités des e-organisations, les experts s'accordent à dire qu'une reprise est inévitable.

1.3 En quoi la technologie modifie-t-elle le travail d'un manager ?

E-organisation influencent les quatre composantes du processus de management, la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Pour l'instant, revenons à l'impact de la technologie sur le travail du manager.

Le rôle du manager a considérablement évolué grâce aux avancées technologiques, qui ont amélioré le fonctionnement interne des entreprises et transformé ces dernières en véritables centres de communication. L'essor des équipements informatiques, des téléphones, des télécopieurs, des photocopieurs et des imprimantes a permis aux managers d'accéder plus rapidement aux informations essentielles.

Cette transformation leur offre la possibilité de concevoir des plans stratégiques de manière plus efficace, de prendre des décisions instantanées, d'attribuer les tâches avec plus de précision et d'assurer un suivi optimal des activités. En facilitant ces processus, les technologies de l'information ont largement contribué à améliorer la gestion des entreprises et à renforcer l'efficacité des managers dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les avancées technologiques ont profondément transformé les modes de travail. Autrefois, les employés et les chantiers étaient situés à proximité de l'entreprise, ce qui facilitait la supervision directe et la communication en face-à-face avec leurs supérieurs. Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, les managers peuvent suivre et encadrer leur personnel à distance, rendant la présence physique sur site moins indispensable. Pour beaucoup, le lieu de travail se résume désormais à l'endroit où est installé leur ordinateur.

Le télétravail offre aux entreprises une plus grande flexibilité et réduit la nécessité de s'implanter à proximité de la main-d'œuvre. Il permet également d'optimiser la masse salariale en favorisant la délocalisation de certaines tâches. Par exemple, une compagnie d'assurance ou une société informatique qui peine à recruter des spécialistes en gestion de sinistres ou en télémaintenance logicielle dans sa région peut faire appel à des travailleurs situés ailleurs, en France ou même à l'étranger. Plutôt que d'ouvrir de nouveaux bureaux, il suffit d'équiper ces collaborateurs à distance des outils nécessaires pour qu'ils accomplissent leurs missions et transmettent leur travail au siège, même s'ils se trouvent à des centaines ou milliers de kilomètres.

Les managers sont désormais confrontés à deux défis majeurs : assurer une communication fluide à distance avec leurs équipes et garantir l'atteinte des objectifs de performance. Pour y parvenir, les entreprises investissent dans la formation des managers afin qu'ils puissent établir des standards de performance clairs et veiller à la qualité du travail ainsi qu'au respect des

délais. Cette évolution transforme profondément le rôle du manager, qui ne peut plus s'appuyer sur un contrôle direct et doit laisser davantage d'autonomie aux employés dans la prise de décision.

La décentralisation du travail met ainsi fin au modèle traditionnel du face-à-face. Les employés gagnent en autonomie et gèrent leur organisation selon leurs propres rythmes, tant que les objectifs sont atteints. Par exemple, lorsqu'un projet est fixé avec une date limite, le manager doit accepter que les télétravailleurs répartissent leur temps de travail de manière flexible, plutôt que de se conformer à des journées strictes de huit heures consécutives. Désormais, ce qui prime n'est plus la manière dont le travail est effectué, mais le résultat final.⁸

2. Développement de nouveaux produits et nouveaux processus d'innovation

L'essor des nouvelles technologies numériques a placé l'information au cœur des produits (Porter et Heppelmann, 2014). Aujourd'hui, les biens et services sont devenus des systèmes connectés et intelligents, offrant de nouvelles fonctionnalités basées sur l'exploitation des données (clics Internet, contenus générés par les utilisateurs, capteurs intégrés aux objets, etc.). Cette évolution redéfinit la nature même des produits, qu'ils soient physique (montre, vêtements) ou numériques (applications mobiles).

Face à cette transformation, les méthodes classiques d'innovation doivent évoluer. La complexité et la flexibilité des technologies numériques (Nylén et Holmström, 2015) rendent les processus d'innovation plus dynamiques, ouverts et non linéaires. Cette accélération est renforcée par l'usage de médias sociaux (Twitter, Facebook), de plateformes de crowdsourcing (Innocentive) et de communautés d'utilisateurs. Parfois, les utilisateurs eux-mêmes détournent ces technologies pour créer de nouveaux usages dépassant les fonctionnalités initiales du produit. La démocratisation des outils numériques, combinant ubiquité et accessibilité, favorise ainsi un enchaînement continu d'innovations. Pour rester compétitives, les entreprises doivent repenser leurs offres et développer leurs capacités d'exploration.

Dans ce contexte, Sihem Ben Mahmoud-Jouini met en lumière trois grandes catégories d'outils numériques favorisant l'innovation de rupture :

Les outils de mobilisation communautaire, internes ou externes, pour la génération et validations d'idées.

⁸ Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet « management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4^{ème} édition PEARSON Education 2004 page 59 à 63

Les outils favorisant l'intrapreneuriat et la création de nouveaux modèles d'affaires, souvent inspirés par la gamification.

Les outils de conception et prototypage rapide, qui accélèrent les cycles d'itération entre design et démonstration, optimisant les coûts et les ressources cognitives.

Ces outils, utilisés de manière complémentaire, renforcent la capacité des entreprises à explorer de nouvelles opportunités et redéfinissent les modes d'organisation en intégrant différentes formes d'ambidextrie (structurelle, contextuelle, réseau).

Un élément clé de cette transformation est l'expérience utilisateur, essentielle pour le succès des produits numériques. Apple illustre parfaitement comment une conception esthétique soignée et une ergonomie optimisée augmentent l'engagement et la fidélisation des utilisateurs. Les technologies numériques apportent aussi une valeur ajoutée expérientielle, influençant les comportements d'achat.

Les travaux de Margot Racat et Sonia Capelli comparent l'impact des tests produits en réalité virtuelle et en conditions réelles. Leurs résultats montrent que les outils numériques, comme un miroir de maquillage virtuel, augmentent la satisfaction et l'intention d'achat, dépassant parfois l'efficacité des tests traditionnels. En plus d'être un outil d'aide à la décision, ces technologies enrichissent l'expérience utilisateur et renforcent la relation entre les marques et les consommateurs.

3. Nouvelles interactions écosystémiques et restructuration des industries

Les technologies numériques redéfinissent les règles de la concurrence, la structure des marchés et les frontières industrielles (Porter & Heppelmann, 2014). Des entreprises comme Google et Facebook, grâce à leur maîtrise de nouveaux entrants dans divers secteurs. Face à cela, les entreprises doivent intégrer des innovations numériques pour éviter d'être reléguées au rang de simples fournisseurs. Cette transformation ne se limite pas à une adaptation nécessaire, mais constitue aussi une opportunité stratégique de création et de capture de valeur.

Contrairement à une innovation de rupture au sens de Christensen (1997), la transformation numérique repose davantage sur la connectivité et la recombinaison des produits existants (Iansiti & Lakhani, 2014). Un exemple illustratif est celui de la ferme connectée : en reliant divers équipements agricoles (tracteurs, motoculteurs, semeuses) à des systèmes de données météo, d'optimisation de l'ensemencement et d'irrigation, on obtient une performance globale améliorée (Porter & Heppelmann, 2014). Cette logique s'applique aussi aux villes intelligentes

et à la domotique, poussant les entreprises à adopter une vision en écosystèmes d'affaires pour optimiser leur modèle économique.

L'article de Guy Parmentier et Romain Gandia illustre cette tendance à travers l'évolution du modèle d'affaires dans l'industrie du jeu vidéo. Ils montrent que les modèles multifaces, qui offrent une valeur complémentaire à plusieurs groupes de clients sur différents marchés, sont particulièrement efficaces pour gérer l'ouverture et la transformation numérique. Leur étude met en lumière l'importance des technologies numériques dans cette évolution et leur impact sur la création et la capture de valeur.

Cependant, cette transition soulève des défis juridiques et stratégiques. La digitalisation a rendu les données abondantes et accessibles à moindre coût, transformant les modèles économiques et les industries. Toutefois, les questions liées à la sauvegarde des données à caractère personnel, aux droits de propriété intellectuelle (DPI) et à l'appropriation de la valeur créée évoluent en parallèle.

Greenstein et al. (2013) soulignent que les technologies numériques ont modifié la manière dont l'information est produite, échangée et utilisée, nécessitant une refonte des mécanismes de DPI. Par exemple, les politiques de confidentialité et d'exploitation des données de Facebook et Amazon ont dû s'adapter aux exigences réglementaires, notamment en Europe, où le cadre juridique est plus strict. De même, les nouveaux modèles économiques basés sur le crowdsourcing ou les contenus générés par les utilisateurs posent la question de l'équilibre entre réglementation locale et business global.

Dans les marchés de la haute technologie, les entreprises combinent plusieurs mécanismes de protection des innovations (brevets, marques, copyrights...). Avec l'essor des big data, la question ne porte plus seulement sur leur génération, mais surtout sur leur exploitation. Aujourd'hui, les données de santé, et notamment les données génétiques, sont devenues un nouvel enjeu stratégique.

Dans ce contexte, Bérangère Szostak et Christian Le Bas proposent une approche originale en analysant le cas d'une PME du secteur de la télémédecine. Leur étude montre comment les technologies numériques, notamment le cloud computing, peuvent être utilisées non plus comme une source de vulnérabilité, mais comme un levier stratégique de protection. Cette évolution concerne désormais toutes les entreprises, y compris les PME, et pas seulement les grands groupes ou start-ups high-tech.

4. Nouveaux designs organisationnels : vers une redéfinition du temps et de l'espace

L'essor des technologies numériques transforme profondément les dynamiques concurrentielles, la structure des marchés et les frontières des industries. L'accessibilité croissante aux données et aux informations confère un pouvoir considérable aux entreprises capables de tirer parti de ces ressources, bouleversant ainsi des secteurs entiers. Face à cette évolution, les firmes doivent impérativement intégrer les innovations numériques dans leur stratégie, non seulement pour s'adapter, mais aussi pour exploiter de nouvelles opportunités de création de valeur.

Contrairement à une rupture brutale, la digitalisation repose sur la connectivité et la recombinaison des technologies existantes, augmentant la valeur des produits et redéfinissant les notions de concurrence et d'industrie. Par exemple, dans l'agriculture, l'interconnexion des équipements avec des systèmes intelligents permet une optimisation globale des performances. Ce phénomène s'étend à d'autres domaines comme les villes intelligentes et la domotique, où les entreprises cherchent à évoluer vers des écosystèmes d'innovation ouverts. L'industrie du jeu vidéo illustre bien cette tendance, adoptant des modèles d'affaires multifacés qui génèrent de la valeur pour divers acteurs simultanément et exploitent la diversification des sources de revenus dans un environnement de plus en plus connecté.

Cependant, l'exploitation massive des données numériques soulève d'importants défis, notamment en matière de protection intellectuelle. La collecte et l'utilisation des informations personnelles imposent une adaptation constante des réglementations, souvent en décalage avec la rapidité des innovations technologiques. Le développement du crowdsourcing et des contenus générés par les utilisateurs questionne également les modèles traditionnels de rémunération et de protection des créateurs. Dans ce contexte, certaines entreprises s'appuient sur des outils comme le cloud computing pour sécuriser leurs actifs immatériels et préserver leur avantage concurrentiel.

Au-delà des modèles d'affaires et des stratégies de protection des données, la transformation numérique redéfinit également l'organisation interne des entreprises. Toutes les fonctions sont concernées : la production se transforme avec l'impression 3D, qui évolue du simple prototypage à la fabrication en série, tandis que le marketing exploite les données clients en temps réel pour ajuster et personnaliser l'offre. La perception du temps et de l'espace au sein des entreprises est également bouleversée. L'instantanéité des échanges accélère la prise de

décision et favorise l'adaptabilité, mais impose aussi des capacités organisationnelles accrues pour gérer la complexité croissante des données et des processus. Par ailleurs, ces mutations nécessitent de nouvelles compétences et un management adapté pour exploiter efficacement ces outils.

L'adoption des nouvelles technologies ne se fait pas sans obstacles. Une étude menée sur une multinationale française montre l'importance d'un accompagnement stratégique pour favoriser l'intégration d'un outil collaboratif numérique. L'entreprise a dû mettre en place un plan d'animation combinant des actions à court terme, telles que la curation de contenu et la gamification, ainsi que des actions à long terme visant à transformer la culture organisationnelle et à renforcer les principes de partage et de collaboration. Cette approche a permis de surmonter les résistances des employés face à ces nouveaux outils, en répondant à des freins tels que le manque de temps, la peur du jugement ou encore l'incompatibilité avec les pratiques traditionnelles de communication.

En parallèle, la digitalisation modifie la notion d'espace dans l'entreprise. Les technologies numériques offrent davantage de flexibilité et facilitent les interactions à distance, augmentant ainsi le volume des échanges et favorisant l'innovation en temps réel. Cette transformation s'accompagne d'un essor des espaces de coworking, qui stimulent la créativité et facilitent le développement de nouveaux partenariats. Une étude portant sur une PME de communication ayant adopté le nomadisme numérique montre comment la migration entre plusieurs espaces de coworking a enrichi son offre de services et favorisé l'innovation, grâce aux interactions successives avec différents acteurs. Ces environnements hybrides jouent ainsi un rôle clé dans l'innovation ouverte, en proposant une articulation originale du temps et de l'espace.

La transformation numérique impacte donc les entreprises sur plusieurs niveaux. Elle favorise l'émergence de nouveaux modèles d'innovation, redéfinit les interactions entre l'entreprise et son environnement et impose une reconfiguration des structures organisationnelles. Ces évolutions offrent de nombreuses opportunités, mais posent aussi des défis en matière de management et de stratégie. Elles nécessitent une réflexion approfondie sur l'adaptation des théories de l'organisation à cette nouvelle ère où flexibilité, connectivité et innovation permanente deviennent les maîtres-mots.⁹

⁹ Pierre-Jean Barlatier « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique Enjeux et perspectives » Pages 55 à 63 Revue française de gestion – N° 254/2016

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons posé les bases essentielles pour comprendre ce qu'est réellement le management et en quoi consistent les missions des managers au quotidien. Nous avons vu que, loin d'être figé, le management est un ensemble dynamique de pratiques et de décisions orientées vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'analyse historique a également montré que les grandes révolutions industrielles et économiques ont façonné les théories classiques du management, fondant des principes toujours influents aujourd'hui. Toutefois, l'irruption des nouvelles technologies dans le monde du travail remet en question certains modèles traditionnels, appelant à repenser les pratiques managériales dans un contexte plus agile, numérique et connecté.

Ces fondements historiques et théoriques nous permettent ainsi d'aborder, dans les prochains chapitres, les enjeux contemporains du management à l'ère des nouvelles technologies, ainsi que l'évolution des compétences attendues des managers dans un monde en perpétuelle transformation.

Chapitre 02

Chapitre 2 : Etudes antérieures.

Introduction

La réalisation d'une étude scientifique rigoureuse nécessite de s'appuyer sur les travaux existants afin d'en comprendre les avancées, les limites et les perspectives. Le présent chapitre vise ainsi à passer en revue les principales recherches menées autour du management et de son évolution, notamment à l'ère des nouvelles technologies.

L'objectif est de situer notre problématique dans son contexte scientifique, en identifiant les concepts clés, les approches théoriques dominantes, ainsi que les contributions majeures. Cette revue critique permettra de mettre en évidence les apports des études antérieures, mais également les zones encore peu explorées, justifiant l'intérêt de notre propre travail.

Pour cela, nous organiserons la présentation autour de plusieurs axes thématiques, en regroupant les recherches selon les grandes tendances qui ont marqué l'évolution du management et son adaptation face aux mutations technologiques.

SECTION 1 : ETUDES ALGÉRIENNES.

1. Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales Vol : 11 Num 01 (2023)/ p581-596 L'impact de l'internet sur le management du service à la clientèle : Etude sur la satisfaction de la clientèle de la société « Seor » Oran : 08/04/2023 :

Problématique :

L'essor des technologies numériques a profondément modifié la gestion de la relation client, notamment dans les entreprises de service public. Cette étude s'interroge sur l'impact des outils numériques sur la satisfaction des clients de la société Seor. Elle cherche ainsi à évaluer dans quelle mesure l'intégration des services électroniques améliore la perception des usagers et la qualité des prestations fournies.

Hypothèse :

L'étude repose sur trois hypothèses principales :

- Les services numériques de Seor garantissent un niveau de satisfaction élevé auprès de la clientèle.
- Le choix des clients pour Seor est influencé par la qualité perçue des prestations.

- Les services en ligne sont perçus positivement et contribuent à améliorer l'expérience utilisateur.

Méthodologie :

Pour évaluer ces hypothèses, une enquête de terrain a été menée auprès des clients de Seor.

- Méthodes de collecte : questionnaires et entretiens.
- Canaux utilisés : agences physiques, site web, réseaux sociaux.
- Thèmes abordés : qualité des services électroniques, délais de traitement des réclamations, efficacité du Call Center et satisfaction globale.
- Echantillon : clients des agences Seor et employés de certaines entreprises locales (Sonatrach, Gika).

Résultat :

L'étude a révélé plusieurs tendances en matière de satisfaction client :

- Call Center : 34,7% des clients en sont satisfaits, principalement pour des réclamations techniques ou des coupures d'eau.
- Services en ligne : 79,9% des clients ne connaissent pas le service Consultéo, et seuls 17% des utilisateurs en sont satisfaits.
- Communication numérique : le taux de satisfaction global des outils digitaux (réseaux sociaux, applications mobiles) atteint seulement 16,1%.
- Agences physiques : une satisfaction plus élevée (63,3%), confirmant la préférence des clients pour un contact direct.
- Réclamations et délais de traitement : 83,4% des clients jugent les délais de résolution trop longs ou non respectés.
- Facturation et paiement : 53,2% des clients expriment une satisfaction sur ce point, avec une préférence pour le paiement en espèces.
- Satisfaction générale : en 2019, le taux global de satisfaction des clients Seor s'élève à 69,8%, avec une note moyenne de 5,28/10, plaçant l'entreprise en tête des prestataires de services publics.

Conclusion et recommandations :

L'analyse confirme que les services numériques ont un impact significatif sur la satisfaction des clients, mais que des améliorations sont nécessaires pour optimiser leur efficacité. Parmi les recommandations proposées :

- ✓ Développer le paiement en ligne pour simplifier les transactions.
- ✓ Renforcer la communication numérique via SMS et applications mobiles pour informer les clients en temps réel.
- ✓ Mener des campagnes de sensibilisation sur la qualité de l'eau potable afin de renforcer la confiance des usagers.

L'étude met en avant l'importance de l'adaptation des services publics aux outils numériques et la nécessité d'une transition efficace pour garantir une meilleure expérience client.

2. Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle « Managers in the artificial intelligence Age » Pr Noufeyle HADID *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية* X2773-353 ISSN –2021 Novembre(02) Num/ 01 V Alger 30/08/2021 :

Problématique :

L'intelligence artificielle (IA) est devenue un levier majeur de la transformation digitale des entreprises. Cette mutation touche tous les aspects du fonctionnement organisationnel et managérial. L'article s'interroge sur :

- Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle le rôle et les compétences des managers ?
- Quels sont les impacts de l'IA sur la prise de décision et la gestion des équipes ?
- Comment les entreprises peuvent-elles tirer parti de l'IA pour optimiser leurs performances ?

Hypothèse :

L'étude repose sur plusieurs hypothèses :

- L'intelligence artificielle améliore la prise de décision des managers en s'appuyant sur le Big Data et le Cloud Computing.
- Les outils d'IA modifient profondément le rôle du manager, le transforme en un 'manager augmenté'.
- L'adoption de l'IA impose aux managers de nouvelles compétences, notamment en analyse de données et en gestion collaborative.

Méthodologie :

L'article repose sur une approche analytique et documentaire, fondée sur l'étude des transformations technologiques et de leur impact sur le management.

- Analyse de l'évolution technologique : passage du Web 1.0 au Web 4.0, développement du Cloud Computing, du Big Data et des objets connectés.
- Examen des transformations organisationnelles : intégration de l'IA dans les processus décisionnels et stratégies de gestion des ressources humaines.
- Références à des études empiriques : études menées par IDC (2017), McKinsey (2018), Accenture (2017), et BCG (2018) sur l'impact de l'IA sur les entreprises.

Résultat :

L'étude met en évidence plusieurs évolutions majeures :

- ❖ Transformation du rôle du manager : le management devient plus horizontal et participatif, les managers s'appuyant sur l'IA pour optimiser leur gestion.
- ❖ Automatisation des tâches administratives : l'IA prend en charge des opérations répétitives, libérant du temps pour des missions à forte valeur ajoutée.
- ❖ Impact sur la gestion des talents : l'IA facilite le recrutement et le développement des compétences grâce à l'analyse des données RH.
- ❖ Nouveaux défis managériaux : nécessité d'une montée en compétences sur les outils numériques et d'un repositionnement du leadership vers une gestion collaborative et interactive.
- ❖ Conséquences sur la productivité : selon Accenture (2017), l'IA pourrait accroître la rentabilité des entreprises de 38% et augmenter les bénéfices de 60% d'ici 2035

Conclusion et recommandations :

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le management représente une opportunité majeure, mais implique également des défis. Pour réussir cette transition, l'article recommande :

- ✓ Une formation continue des managers sur l'IA et les nouvelles technologies.
- ✓ Une adaptation des pratiques managériales pour favoriser la collaboration homme-machine.
- ✓ Un accompagnement des employés dans cette transformation pour éviter les résistances et renforcer l'engagement.

Ainsi, l'IA ne remplace pas les managers, mais les oblige à évoluer vers un rôle plus stratégique et relationnel, exploitant les technologies numériques pour une gestion plus agile et performante.

3. L'innovation et le management des ressources technologiques innovation and management of technological resources electro-industries case Ouikene Nahida, Drir Mohamed Biannual Review N° 4/2022 Tizi-Ouzou 31/12/2022 :

Problématique :

L'innovation technologique est un moteur essentiel du développement des entreprises, mais elle dépend largement des choix technologiques et des ressources disponibles. L'étude se concentre sur Electro-Industries Azazga et cherche à répondre à la question suivante :

Comment les choix technologiques, qu'ils soient imposés ou choisis, influencent-ils l'innovation produit au sein de l'entreprise Electro-Industries Azazga ?

Plusieurs questions secondaires en découlent :

- L'innovation suffit-elle à garantir la compétitivité ?
- Quel est le rôle du management des ressources technologiques dans le processus d'innovation ?
- Les partenariats technologiques, comme les joint-ventures, peuvent-ils améliorer la capacité d'innovation ?

Hypothèse :

L'étude repose sur les hypothèses suivantes :

- Les choix technologiques de l'entreprise sont principalement imposés par les contraintes du marché et les spécificités du secteur B2B.
- L'innovation produit nécessite un renouvellement constant des équipements technologiques pour maintenir la compétitivité.
- L'acquisition de nouvelles technologies et la veille stratégique permettent d'améliorer la performance et d'accroître la part de marché de l'entreprise.

Méthodologie :

Pour analyser ces hypothèses, l'étude s'appuie sur une méthodologie mixte :

- Recherche documentaire : consultation d'ouvrages, articles académiques et rapports sectoriels.
- Entretiens libres : réalisés avec des responsables d'Electro-Industries, notamment le directeur commercial, les ingénieurs et les contrôleurs de gestion.

- Observation passive : analyse des pratiques internes de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.

Résultats :

L'enquête menée au sein d'Electro-Industries a permis de mettre en évidence plusieurs éléments clés :

1. Une innovation principalement incrémentale :
 - L'entreprise adopte une stratégie d'amélioration continue plutôt qu'une innovation de rupture.
 - Les objectifs sont d'accroître la satisfaction des clients, réduire les coûts et respecter les normes de qualité.
2. Des capacités d'innovation dépendantes de plusieurs facteurs :
 - La recherche et développement (R&D) est un levier d'innovation, mais son rôle est limité par des ressources insuffisantes.
 - L'innovation repose aussi sur l'actualisation des compétences par la formation et l'apprentissage auprès d'expert étrangers.
 - La polyvalence des équipes de travail est un atout pour l'entreprise.
3. Une acquisition technologique encore perfectible :
 - L'entreprise a longtemps fonctionné avec des équipements obsolètes datant des années 1980, ce qui ralentit la production.
 - De nouveaux équipements plus modernes ont été récemment acquis, nécessitant une formation spécifique des employés.
 - La mise en réseau et la robotisation de certaines machines devraient permettre un gain de temps et une réduction des coûts.
4. Une veille technologique indispensable :
 - Face à la montée de la concurrence locale et internationale, Electro-Industries a mis en place une cellule de veille stratégique.
 - La veille technologique permet de suivre les évolutions du marché et d'identifier les innovations pertinentes à adopter.

5. Les freins à l'innovation :

- Facteurs économiques : coûts élevés de l'innovation, risques financiers liés aux échecs de production.
- Facteurs internes : manque de personnel qualifié, absence de budget dédié à la R&D, résistances au changement.

Conclusion et recommandations :

L'étude confirme que l'innovation produit au sein d'Electro-Industries dépend largement des choix technologiques et de leur renouvellement. Toutefois, plusieurs axes d'amélioration sont identifiés :

- ✓ Investir davantage dans la R&D pour favoriser l'innovation et anticiper les évolutions du marché.
- ✓ Renforcer la formation des employés pour maximiser l'efficacité des nouvelles technologies intégrées.
- ✓ Poursuivre la veille technologique afin de maintenir un avantage concurrentiel et s'adapter aux tendances du secteur.
- ✓ Développer des partenariats stratégiques (joint-ventures, collaborations industrielles) pour accéder à des ressources technologiques avancées.

En intégrant ces recommandations, l'entreprise pourrait optimiser sa capacité d'innovation et améliorer sa compétitivité sur le marché.

4. Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes Volume 17/ N°03 (2023), P 146-158 Revue Etudes Economiques Sidi Bel Abbas :

Problématique :

Comment les entreprises économiques algériennes peuvent-elles intégrer un système de management intégré (SMI) conforme aux normes ISO tout en répondant aux exigences de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour atteindre les objectifs du développement durable ?

Hypothèse :

La mise en place d'un système de management intégré conforme aux référentiels ISO 9001, 14001 et 45001, combiné à l'adoption volontaire de la norme ISO 26000 (RSE), permettrait

aux entreprises algériennes de mieux concilier performance économique, protection de l'environnement et équité sociale.

Méthodologie :

- Type de recherche : Analyse documentaire.
- Approche : Analytique, basée sur des données secondaires issues de l'ISO (2017-2018) et de l'IANOR.
- Outils : Comparaison des certifications ISO (9001, 14001, 45001) entre l'Algérie et d'autres pays du Maghreb (Tunisie, Maroc) + analyse de l'évolution de la RES (ISO 26000).

Résultats :

1. Faible adoption des normes ISO en Algérie comparée à ses voisins :
 - Moins d'entreprises certifiées ISO 9001, 14001 et 45001.
 - Lenteur dans l'intégration des systèmes SST (santé/sécurité).
2. Initiatives encourageantes :
 - Projet RS MENA et actions de l'IANOR pour diffuser la norme ISO 26000.
 - Accompagnement de plusieurs entreprises algériennes vers la RSE.
3. Obstacles identifiés :
 - Manque de sensibilisation et de formation.
 - Difficultés à concilier croissance et durabilité.
 - Faible culture de gouvernance durable au sein des entreprises.

Conclusion et recommandations :

L'Algérie accuse un retard en matière de normalisation managériale et sociétale. Pourtant, le SMI et la RSE sont deux leviers essentiels pour initier un développement durable cohérent. L'étude souligne la nécessité de repenser les stratégies d'entreprise autour de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et de la gouvernance responsable.

- ✓ Renforcer la formation et la sensibilisation autour des normes ISO et de la RSE.
- ✓ Intégrer la gouvernance sociétale dans la stratégie des entreprises (leadership responsable, implication des parties prenantes).
- ✓ Accompagner les PME dans la mise en place de SMI adaptés à leurs ressources.
- ✓ Renforcer les politiques publiques incitatives (subventions, allègements fiscaux, reconnaissance des efforts durables).

- ✓ Créer un référentiel national d'évaluation pour la RSE basé sur l'ISO 26000 afin de faciliter son adoption à plus grande échelle.

5. Bagdi Aicha, Arabi Khelloudja « Le management dans l'entreprise privée Algérienne : pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia » Vol 05- N°01 March 2018 North African Review of Economics and Management :

Problématique :

Quelle est la réalité des pratiques managériales au sein entreprises privées algériennes, notamment dans la région de Béjaia, et dans quelle mesure les dirigeants adoptent-ils des approches modernes ou restent-ils dans des logiques traditionnelles et intuitives ?

Hypothèses :

- Le management dans les entreprises privées algériennes est encore à un stade embryonnaire.
- Les dirigeants adoptent une gestion intuitive, avec des pratiques faiblement formalisées.

Méthodologie :

- Type d'étude : Enquête empirique.
- Méthodes utilisées.
- Questionnaires administrés en face à face.
- Entretiens semi-directifs.
- Echantillon : 40 entreprises privées de la région de Béjaia (diverses tailles et secteurs).
- Outil d'analyse : SPSS.

Résultats :

1. Modernisation progressive :

- 72,5% des dirigeants gèrent eux-mêmes la planification ; quelques grandes entreprises disposent d'une structure spécialisée.
- Vision stratégique présente chez 77,5% des dirigeants, mais souvent informelle.
- Prise de décision centralisée : le dirigeant garde le pouvoir final (75%).

2. Formes de management hybrides :

- Structures organisationnelles présentes (85%), mais seulement 75% ont un organigramme écrit.

- Motivation principalement via primes et salaires, la responsabilisation reste faible.
- Information collectée souvent via le réseau relationnel.
- Contrôle souvent limité au financier ; délégué dans les grandes entreprises, géré directement par le dirigeant dans les petites.

3. Facteurs influents :

- Plus le niveau de formation est élevé, plus les pratiques sont formalisées.
- La taille de l'entreprise influence aussi le degré de structuration managériale.

Conclusion et recommandations :

Le management dans les entreprises privées algériennes est en transition. Si l'on constate une volonté de professionnalisation (planification, structuration...), la réalité montre une gestion encore très centralisée, basée sur l'intuition du dirigeant et peu tournée vers la délégation ou la responsabilisation. Les freins principaux sont le manque de formation, un environnement politico-économique instable, et une culture managériale peu ancrée.

- ✓ Renforcer la formation des dirigeants en management et outils modernes de gestion.
- ✓ Encourager la délégation et la responsabilisation dans les processus décisionnels.
- ✓ Institutionnaliser la planification stratégique même dans les PME et TPE.
- ✓ Créer des programmes de soutien à la professionnalisation du management dans le secteur privé (partenariats université-entreprise).
- ✓ Valoriser les pratiques managériales innovantes locales et encourager le benchmarking.

SECTION 2 : ETUDES ÉTRANGÈRES.

1. Restructurer une activité hospitalière en adoptant une technologie numérique : enjeux d'attractivité et de refonte des métiers Par Rafael Cavalcante, Frédéric Kletz et Jean-Claude Sardas Pages 11 à 30 France Revue management et avenir santé 12/2021 :

Problématique :

Les hôpitaux publics en France souffrent d'un problème d'attractivité, aggravé par la pandémie de COVID-19. Face à des contraintes réglementaires strictes et à une pénurie de personnel médical, cet article cherche à répondre à la question suivante :

Comment articuler les choix organisationnels et l'implantation d'une nouvelle technologie afin d'améliorer l'attractivité des métiers hospitaliers ?

Plusieurs sous-questions en découlent :

- Dans quelle mesure l'introduction d'une nouvelle technologie peut-elle améliorer la fidélisation des soignants ?
- Comment le regroupement organisationnel influence-t-il la dynamique des métiers ?
- Quel est le rôle des pôles hospitaliers dans la transformation numérique des services médicaux ?

Hypothèses :

- L'introduction d'une technologie innovante améliore l'attractivité des métiers hospitaliers en redéfinissant les pratiques professionnelles.
- Les réformes structurelles, telles que la mutualisation des services, favorisent une meilleure intégration des compétences et un environnement de travail plus attractif.
- Les pôles hospitaliers peuvent jouer un rôle clé dans la gestion et l'accompagnement des transformations technologiques.

Méthodologie :

L'étude repose sur une recherche-intervention menée au sein du Groupe hospitalo-universitaire (GHU) AP-HP Nord – Université Paris Cité. La méthodologie adoptée comprend :

- Une étude de cas unique : basée sur l'expérience de quatre services d'anatomie et cytologie pathologiques (ACP).
- Des observations et entretiens qualitatifs avec des médecins, techniciens et gestionnaires hospitaliers.
- L'analyse documentaire des politiques hospitalières et des tendances en matière de transformation numérique.

L'objectif est d'examiner comment la mise en place de la numérisation des lames microscopiques par scanner influence l'organisation et l'attractivité des métiers.

Résultats :

Les principaux résultats de l'étude mettent en évidence plusieurs éléments clés :

1. Transformation des métiers hospitaliers :
 - L'implantation de la numérisation des lames de microscopie modifie les pratiques professionnelles.

- Les médecins ACP peuvent désormais partager et analyser des échantillons à distance, favorisant la spécialisation et la collaboration intersites.
- Cependant, cette restructuration remet en question les rôles traditionnels et génère une résistance au changement.

2. Impact organisationnel et attractivité :

- La création d'une plateforme technique mutualisée améliore l'efficacité et la rapidité des diagnostics.
- La mise en réseau des compétences favorise la montée en expertise et l'innovation médicale.
- Toutefois, la séparation géographique des techniciens et médecins soulève des défis en matière de communication et de reconnaissance professionnelle.

3. Le rôle des pôles hospitaliers :

- Initialement perçus comme de simples structures administratives, les pôles peuvent devenir des acteurs clés de l'innovation organisationnelle.
- Ils offrent un cadre permettant de gérer la transition technologique et d'assurer un accompagnement des équipes.
- Ils favorisent aussi une intégration progressive des nouvelles pratiques médicales en alignant les objectifs locaux et institutionnels.

4. Les défis de la transformation numérique :

- Risques de déqualification : la numérisation peut entraîner une redéfinition des tâches et impacter la polyvalence des professionnels.
- Complexité des interactions : la communication entre les sites hospitaliers doit être renforcée pour éviter un isolement des équipes.
- Gestion du changement : il est essentiel d'impliquer activement les acteurs du terrain pour assurer une transition réussie.

Conclusion et recommandations :

L'étude confirme que la transformation numérique et la restructuration organisationnelle peuvent être des leviers d'attractivité pour les métiers hospitaliers, à condition qu'elles soient bien accompagnées. Plusieurs recommandations émergent :

- ✓ Impliquer les professionnels dès la phase de conception pour minimiser les résistances au changement.
- ✓ Mettre en place des outils de communication efficaces afin de renforcer la collaboration entre les différents sites.
- ✓ Assurer une formation continue des équipes pour garantir une appropriation optimale des nouvelles technologies.
- ✓ Repositionner le rôle des pôles hospitaliers en les intégrant comme facilitateurs de l'innovation et de l'évolution des métiers.

En adoptant ces stratégies, les hôpitaux peuvent améliorer leur attractivité et fidéliser davantage de professionnels dans un contexte de pénurie de soignants.

2. Création de valeur organisationnelle et technologies de l'information à l'hôpital : le cas du dossier patient informatisé Mathias Béjean, Frédéric Kletz, Jean-Claude Moisdon Par Léa Dudit et Edoardo Ferlazzo Revue des articles France Page 47 2018 :

Problématique :

L'intégration des technologies de l'information dans les hôpitaux vise à améliorer la gestion des soins et l'efficacité organisationnelle. Toutefois, malgré des investissements publics conséquents, les résultats escomptés ne sont pas toujours atteints. L'article cherche à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure le Dossier Patient Informatisé (DPI) contribue-t-il à la création de valeur organisationnelle dans les hôpitaux français ?

L'étude examine notamment :

- Les écarts entre les attentes des décideurs et les bénéfices réels constatés sur le terrain.
- L'influence des facteurs organisationnels dans l'adoption et l'appropriation du DPI.
- Les usages réels du DPI par les professionnels de santé et leur impact sur la coordination hospitalière.

Hypothèses :

L'article explore plusieurs hypothèses :

- Les bénéfices du DPI sont limités par des freins organisationnels, notamment la rigidité des systèmes d'information et la complexité de la coordination entre les acteurs.

- Le déploiement du DPI repose davantage sur des logiques d'adoption et de conformité aux réglementations que sur une réelle appropriation par les professionnels de santé.
- Un accompagnement plus poussé des utilisateurs et une approche centrée sur l'apprentissage collectif favoriseraient une transformation organisationnelle plus efficace.

Méthodologie :

L'étude repose sur une recherche multi-sites, commanditée en 2012 par le ministère de la Santé et l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP). Les auteurs adoptent une approche fondée sur la théorie des outils de gestion, en s'intéressant aux interactions entre le DPI et l'organisation hospitalière, plutôt qu'à ses seuls impacts.

- Cadre d'analyse : catégorisation "conformation-exploration" de Moisdon (1997), permettant d'évaluer si l'outil est utilisé de manière rigide ou s'il ouvre de nouvelles possibilités d'apprentissage collectif.
- Méthode d'observation : étude des pratiques professionnelles et des usages du DPI différentes unités cliniques.

Résultats :

Les résultats de l'étude mettent en évidence plusieurs constats majeurs :

1. Un décalage entre les attentes et la réalité des gains :
 - Les décideurs anticipaient une amélioration significative de l'efficacité hospitalière grâce au DPI.
 - En pratique, les bénéfices restent limités par la complexité des processus d'adoption et le manque d'accompagnement dans son usage quotidien.
2. Des usages centrés sur la conformité plutôt que sur l'innovation :
 - Les professionnels utilisent majoritairement le DPI pour répondre aux obligations réglementaires, plutôt que pour optimiser leur travail.
 - L'adoption du DPI ne s'accompagne pas toujours d'une réflexion sur l'adaptation des pratiques médicales.
3. Un rôle clé du capital humain :

- L'appropriation du DPI dépend fortement de la formation et de l'implication des professionnels de santé.
- La réussite du dispositif repose sur des initiatives locales et une adaptation progressive aux contraintes professionnelles.

4. Des freins organisationnels persistants :

- La rigidité des systèmes d'information hospitaliers ralentit l'intégration du DPI.
- Les difficultés de coordination entre services limitent l'impact potentiel de cette technologie.

Conclusion et recommandations :

L'étude conclut que la création de valeur organisationnelle liée au DPI dépend moins de l'outil lui-même que de la manière dont il est intégré et utilisé. Plusieurs recommandations émergent :

- ✓ Développer une formation continue pour favoriser une appropriation active du DPI par les professionnels de santé.
- ✓ Encourager une approche participative impliquant les utilisateurs dès la conception et le déploiement des technologies de l'information.
- ✓ Renforcer l'accompagnement au changement pour transformer le DPI en un levier d'innovation plutôt qu'un simple outil administratif.

Ainsi, le succès du Dossier Patient Informatisé repose avant tout sur la capacité des hôpitaux à repenser leurs pratiques organisationnelles en intégrant pleinement les usages numériques dans leur gestion quotidienne.

3. Accompagner le déploiement d'une nouvelle technologie par la prise en compte des risques et des opportunités Mehdi Chahir, Stéphanie Bordel and Alain Somat France Relations industrielles / Industrial Relations Volume 77, Number 3, 2022 :

Problématique :

L'adoption des nouvelles technologies par les organisations est une nécessité pour améliorer la qualité des services et la productivité. Toutefois, leur déploiement pose souvent des difficultés internes. Ces difficultés résultent d'un manque de prise en compte des utilisateurs et des effets négatifs possibles des technologies.

L'article s'interroge donc sur :

- Comment accompagner efficacement le déploiement d'une nouvelle technologie en identifiant à la fois les risques et les opportunités qu'elle génère ?
- Ce questionnaire met en lumière les défis liés à l'intégration des technologies dans les organisations, notamment l'acceptabilité par les employés et les changements qu'elles induisent dans les pratiques professionnelles.

Hypothèses :

- Une approche intégrative qui tient compte des obstacles et leviers permettrait un déploiement plus efficace des nouvelles technologies.
- L'implication des professionnels concernés facilite l'acceptation et l'adaptation aux changements induits par la technologie.
- L'application d'un modèle structuré d'accompagnement (comme celui de Weick et Quinn, 1999) permettrait de mieux gérer le changement technologique.

Méthodologie :

L'étude repose sur une méthode d'accompagnement en trois étapes, inspirée du modèle de Weick et Quinn (1999) sur le changement organisationnel continu :

- Phase 1- Gel (Freeze) : Analyse de la situation existante, identification des pratiques et interactions au sein de l'organisation.
- Phase 2- Rééquilibrage (Rebalance) : Définition collective du projet de changement avec les utilisateurs concernés.
- Phase 3- Dégel (Unfreeze) : Suivi de l'appropriation de la technologie et ajustement des pratiques.

Cette méthode a été testée dans le cadre du projet Scoop, qui visait à déployer des Systèmes de Transport Intelligent Coopératif (STI-C) à la Direction Interdépartementale des Routes Ouest (DIRO) en France.

Résultats :

L'analyse des pratiques a permis d'identifier 24 situations de parfaite adéquation entre l'existant et la technologie et 46 cas nécessitant des ajustements.

- L'implication des agents a favorisé la co-construction de nouvelles pratiques de travail adaptées aux besoins réels.

- Certains obstacles ont été identifiés, notamment la perception de la géolocalisation comme un outil de contrôle, ce qui a nécessité des ajustements pour garantir son acceptation.
- La méthode a permis d'anticiper les freins et de proposer 73 recommandations pour optimiser le déploiement.

Conclusion :

L'article met en évidence l'importance d'un accompagnement structuré dans le déploiement des nouvelles technologies. Plutôt que d'imposer un changement, il est préférable d'impliquer les utilisateurs, d'identifier les résistances et d'ajuster progressivement les pratiques. Cette approche garantit une meilleure appropriation et optimise les bénéfices technologiques pour l'organisation.

4. Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen Par Bertrand Bellon, Adel Ben Youssef et Hatem M'Henni Pages 173 à 189 Revue française de gestion – N° 166/2006 :

Problématique :

Comment les entreprises des pays du Sud méditerranéen utilisent-elles les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans leurs pratiques managériales, et dans quelle mesure ces usages contribuent-ils à la transformation organisationnelle et à la compétitivité ?

Hypothèse :

Le fossé numérique industriel ne réside pas tant dans l'équipement en TIC que dans leur usage effectif au sein des fonctions de management. Les capacités d'usage, influencées par les comportements managériaux, déterminent la performance plus que l'accès aux technologies.

Méthodologie :

- Type de recherche : Etude empirique.
- Echantillon : 409 entreprises manufacturières situées dans 4 pays méditerranéens (Maroc, Tunisie, Egypte, Turquie).
- Outils : Enquête en face-à-face (questions qualitatives et quantitatives).
- Objectif : Etudier l'équipement TIC et surtout les usages par fonction (production, RH, comptabilité, etc.)

Résultats :

- ✓ Equipements similaires à ceux des entreprises du Nord mais usages beaucoup plus faibles et inégalement répartis.
- ✓ Usage concentré dans les fonctions comptabilité, finance et achat/vente.
- ✓ Sous-utilisation dans la production, maintenance, qualité, GRH et marketing.
- ✓ Usage des TIC limité aux dirigeants et cadres, très faible diffusion aux autres salariés.
- ✓ Freins identifiés : méconnaissance des potentialités, niveau de formation, cout perçu, logique hiérarchique rigide.

Conclusion et recommandations :

Les entreprises du Sud méditerranéen ne tirent pas pleinement parti des TIC pour améliorer leur compétitivité. Les usages restent opportunistes, mimétiques, et peu intégrés dans une stratégie globale de transformation managériale. La posture dominante est réactive et dépend fortement du dirigeant, freinant l'innovation et la décentralisation des décisions.

- Former les dirigeants et managers aux usages stratégiques des TIC et à la gestion des connaissances.
- Favoriser une culture managériale ouverte, collaborative et moins hiérarchique.
- Renforcer les politiques de formation interne pour démocratiser l'usage des TIC à tous les niveaux.
- Mettre en place des incitations publiques ciblées pour soutenir les processus d'innovation organisationnelle.
- Développer des solutions TIC adaptées aux réalités locales plutôt que de calquer des modèles importés.

SECTION 3 : LA PLACE DE NOTRE ÉTUDE.

L'essor des nouvelles technologies a profondément modifié le paysage managérial, bouleversant les modes de communication, de prise de décision et d'organisation du travail. De nombreuses recherches ont déjà exploré les impacts du numérique sur le management, notamment en ce qui concerne l'optimisation des processus, l'automatisation des tâches et l'essor du travail à distance (Mintzberg, 2017 ; Porter & Hepelmann, 2014).

Toutefois, ces études mettent principalement l'accent sur les bénéfices technologiques et la transformation des entreprises, sans toujours considérer les défis auxquels sont confrontés les managers dans l'accompagnement de ces changements. Or, l'introduction de nouvelles technologies ne se limite pas à une modernisation des outils : elle remet en question les pratiques managériales, les compétences requises et la dynamique des équipes.

Notre étude s'inscrit dans cette réflexion en cherchant à comprendre comment les managers s'adaptent aux nouvelles exigences technologiques et quelles stratégies ils adoptent pour accompagner ces mutations. Contrairement aux travaux existants qui analysent l'impact des outils numériques sur la performance, cette recherche se concentre sur les transformations des rôles et responsabilités des managers, ainsi que sur les défis organisationnels liés à l'intégration des nouvelles technologies.

L'objectif est donc d'analyser les ajustements nécessaires dans les pratiques managériales afin d'optimiser l'adoption du numérique et d'assurer une transition fluide pour les entreprises. Cette recherche contribuera à mieux cerner les enjeux du management à l'ère digitale, en mettant en évidence les stratégies qui permettent aux organisations de tirer le meilleur parti des avancées technologiques tout en minimisant les résistances au changement.

Conclusion

L'analyse des études antérieures a permis de mettre en évidence la richesse des travaux portant sur le management, son évolution et son adaptation face aux nouvelles technologies. Cette synthèse a montré que si les bases théoriques sont solides et largement explorées, l'émergence rapide des innovations numériques ouvre de nouveaux questionnements auxquels la recherche tente encore de répondre.

En dépit de nombreuses contributions pertinentes, certaines zones d'ombre subsistent, notamment en ce qui concerne l'impact réel des nouvelles technologies sur les pratiques managériales dans des contextes économiques spécifiques. Ce constat justifie pleinement l'intérêt de notre étude, qui ambitionne d'approfondir cette réflexion en tenant compte des réalités contemporaines.

Ainsi, ce travail s'inscrit dans une dynamique d'actualisation et de complémentarité par rapport aux recherches existantes, en apportant un regard neuf sur les transformations managériales à l'ère numérique.

Chapitre 03

Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui à Sidi-Bel-Abbes

Introduction

Avec l'essor des technologies numériques, les pratiques managériales évoluent rapidement. Si ces outils offrent de nombreuses opportunités, ils posent aussi des défis pour les managers, notamment en termes d'adaptation, de perception et d'organisation.

Cette étude de cas porte sur le Groupe des Sociétés Hasnaoui à Sidi-Bel-Abbès et vise à analyser l'impact des nouvelles technologies sur le management. L'objectif est de comprendre les limites et résistances rencontrées par les managers, d'identifier les outils numériques les plus utilisés et d'étudier leur perception. Enfin, l'étude examine les changements organisationnels liés à l'intégration de ces technologies.

SECTION 1 : PRÉSENTATION, HISTORIQUE ET ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE GSH

1. Présentation de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui

Il y a cinquante ans naissait une entreprise familiale privée, un projet audacieux, bouffée d'espoir pour l'entrepreneuriat national en quête d'une place de choix dans l'effort d'édification de l'économie et de consolidation de l'outil de réalisation dans l'Algérie post-indépendante.

Il y a cinquante ans, les fondateurs du Groupe des Sociétés HASNAOUI ont fait le pari de lancer une entreprise de bâtiment et de travaux publics (BTP) en prônant, résolument, une intégration verticale et horizontale du métier de la construction.

Dans les ateliers de la société-mère, l'industrialisation des métiers de la construction s'est révélée nécessaire au fil des ans. Et, aussi, au vu du nombre important d'ouvrages réalisés par notre Groupe à Sidi Bel Abbès et dans l'Oranie : bâtiments à usage d'habitation, industriels et équipement publics.

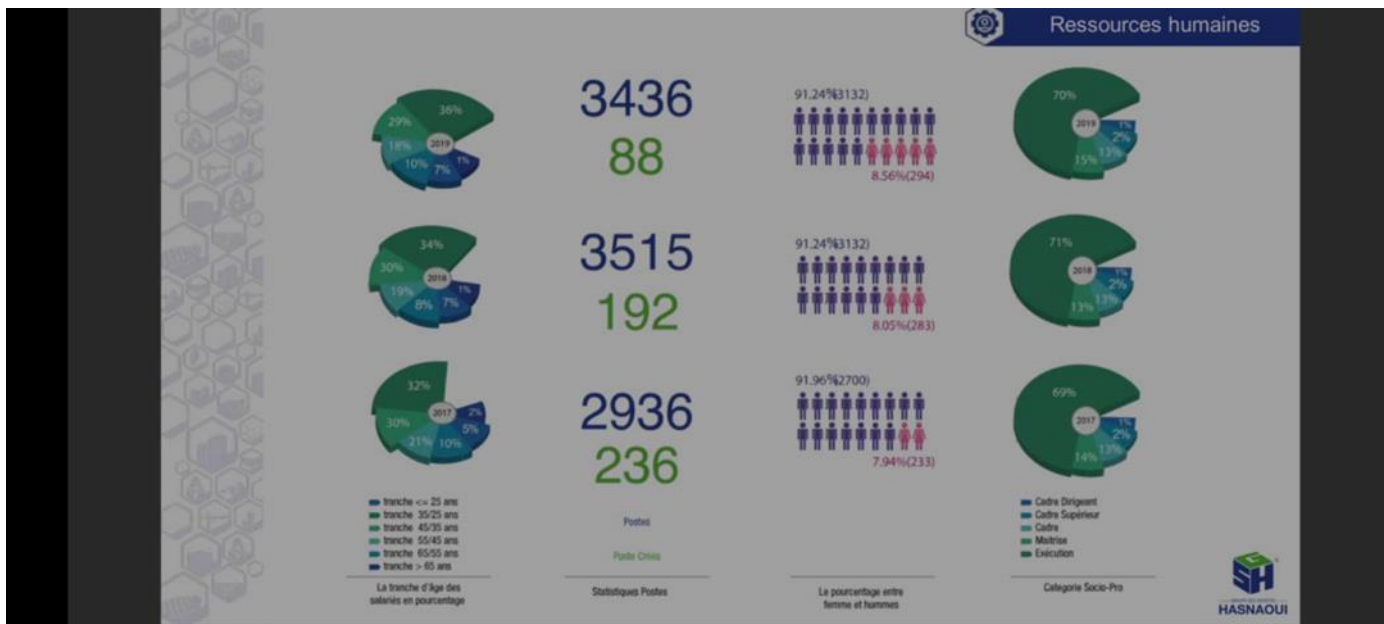
Du béton prêt à l'emploi à la transformation de pierre (marbre et granite), en passant par la menuiserie (Bois et Aluminium), les mortiers, les adjuvants, les panneaux de plâtre, les agrégats... les efforts consentis par le Groupe des Sociétés HASNAOUI ont toujours eu pour objectif de développer des techniques et des produits de construction encore plus modernes. Un travail de fond mené en plus de 40 ans d'existence. Et cela continue encore.

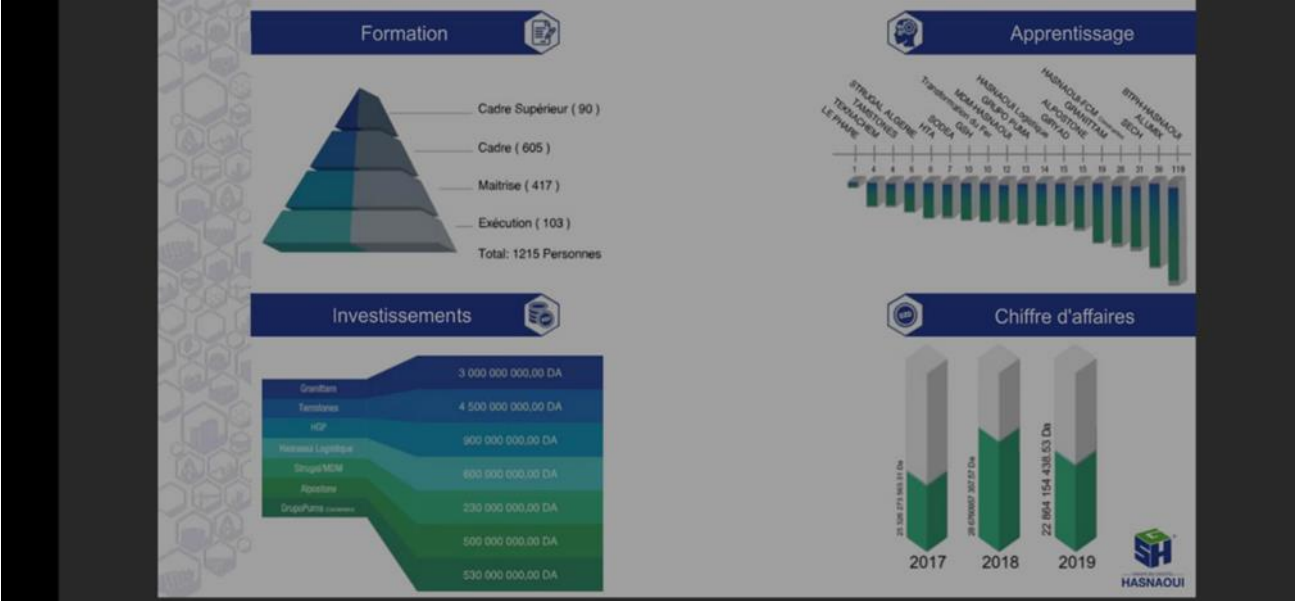
2. Historique et les différents pôles de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui
 Créée en 1974, le Groupe des Sociétés HASNAOUI (GSH) est devenu un leader incontestable du marché algérien dans les secteurs de la construction et de l'agriculture. Un positionnement acquis grâce à une culture entrepreneuriale fondée sur un esprit d'innovation continue, de qualité et de rigueur, pour répondre à une forte demande du marché.

GSH dispose d'importantes capacités de réalisation et de production parfaitement intégrées à ses métiers de base, reposant sur une stratégie axée sur le développement de partenariats internationaux, ce qui lui a permis au fil des années d'acquérir un savoir-faire qui lui donne cette possibilité unique en Algérie d'intégrer continuellement de nouveaux systèmes et processus faisant appel aux technologies les plus avancées.

Le GSH par les chiffres :

- 3500 employés
- 18 entreprises, dont 05 en partenariat avec des sociétés européennes
- 60 hectares d'installations industrielles de production
- 40000 logements individuels et collectifs construits
- 250 infrastructures publiques livrées





2.1 Pôle Construction :

La promotion immobilière étant le cœur de métier du Groupe, ce dernier cherche à promouvoir des projets de qualité en visant l'excellence dans l'amélioration de la conception architecturale. Depuis la création de la première société du Groupe en 1974, le pôle construction n'a cessé de croître par l'intégration de nouveaux métiers et l'innovation en matière de matériaux et techniques de construction, ce qui lui permet d'offrir aujourd'hui à travers ses différentes filiales les services et produits suivants :

- Réalisations BTPH, bâtiment, travaux publics et hydrauliques.
- Promotion immobilière SPI

➤ Hasnaoui SPA BTPH (certifié ISO 9001 : 2015) :

Société de Bâtiment Travaux Publics et Hydrauliques, hautement qualifiée dans la réalisation du bâtiment et du génie civil, elle déploie une capacité de réalisation de 1500 logements par an. Forte de son expérience et de son savoir-faire dans la qualité du béton, produit également une gamme complète de bétons prêts à l'emploi, dans l'ouest algérien, plus précisément dans les wilayas d'Oran et de Sidi-Bel-Abbès. Disposant de la qualification 9 du ministère de l'habitat.

➤ Promotion immobilière SPI (certifié ISO 9001 : 2015) :

Créée en 2016 et reprenant l'activité de la promotion immobilière de la BTPH HASNAOUI SPA. Répondant toujours besoins croissants du logement avec un nouveau souffle qui vise à améliorer le bien-être et le mieux vivre ensemble.

2.2 Pôle Industrie :

L'industrialisation des matériaux de construction étant un objectif du GSH. Plusieurs infrastructures industrielles ont été installées, conçues pour répondre au besoin du marché algérien en collaboration avec plusieurs partenaires étrangers permettant ainsi à la GSH de se doter de produits répondant aux normes européennes telle que les mortiers prêt à l'emploi, les peintures, la menuiserie aluminium, les adjuvants pour béton.

➤ TEKNACHEM ALGÉRIE (certifié ISO 9001 : 2015) :

TEKNACHEM ALGERIE est une fusion entre deux sociétés pionnières dans l'industrie des ciments et bétons : le groupe des sociétés HASNAOUI et TEKNACHEM Italie. De par notre

expérience et notre expertise, nous offrons des produits et systèmes de nouvelles technologies au meilleur rapport qualité-prix ainsi qu'un service technique de mise en œuvre. Nos trois lignes sont composées de produits innovants qui tendent à répondre à toutes les attentes en matière de spécificités de conception et de mise en œuvre dans les ouvrages.

➤ GRUPOPUMA ALGÉRIE (certifié ISO 9001 : 2015) :

GRUPOPUMA ALGERIE dispose de deux usines, l'une est implantée à Sidi-Bel-Abbès et l'autre à Constantine. Avec un savoir-faire de plus de 25 ans et une technologie de pointe, GRUPOPUMA développe des produits de qualité supérieure, répondant ainsi aux demandes d'un marché de plus en plus exigeant. Nous mettons à la disposition du marché un réseau de vente hautement qualifié et une assistance technique aux professionnels.

➤ HASNAOUI TRANSFORMATION DU FER (certifié ISO 9001 : 2015) :

HASNAOUI TRANSFORMATION DU FER est une société spécialisée dans la coupe et le façonnage de l'acier. Avec une capacité de production de plus de 3000 tonnes/mois, HTF peut effectuer tout type d'armatures pour structures en béton armé de façon automatisée, avec de l'acier en bobine ou en barres dans le but d'optimiser le temps de réalisation en éliminant toute forme de gaspillage, en garantissant ainsi un service global dans toute d'Algérie.

➤ Menuiserie MEKKERA MDM HASNAOUI (certifié ISO 9001 : 2015) :

MDM HASNAOUI est spécialisée dans la production de portes, armoires et revêtements en bois. En s'appuyant sur la longue expérience de nos partenaires internationaux et des installations et machines high-tech, MDM met à la disposition du marché des produits de haute qualité aux coûts réduits afin de répondre aux besoins des clients les plus exigeants.

➤ HASNAOUI GYPSUM PANEL SPA :

HASNAOUI GYPSUM PANEL SPA est une société installée dans la zone industrielle de Sidi-Bel-Abbès, dotée d'une unité de production de plaques de fibro-plâtre d'une capacité de 5000m²/jour. Les plaques produites sont de type ordinaire, pleine de 1200 mmx 600mmx 25mm.

➤ STRUGAL ALGÉRIE (certifié ISO 9001 : 2015) :

STRUGAL ALGERIE est le fruit d'un partenariat entre STRUGAL ALUMINIUM (Espagne) et le Groupe des Sociétés HASNAOUI. L'usine d'extrusion et les installations de production de STRUGAL ALGERIE offrent à ses clients une gamme de profilés aluminium haut standing,

aux normes européennes avec plusieurs types de finition. Le fruit de plus de 30 années de savoir-faire et d'innovation au service du bâtiment et de l'industrie.

➤ ALUMIX :

ALUMIX est une société algéro-espagnole installée dans la localité de Tilmouni à Sidi-Bel-Abbès. Dotée d'ateliers pour la menuiserie et le vitrage, elle utilise des chaînes de production et de montage automatisées. Grâce à une expertise de plus de 35 ans dans le secteur des façades vitrées, ALUMIX offre des solutions innovantes répondant aux exigences esthétiques et techniques des architectes et des ingénieurs.

➤ HASNAOUI PROFILE SYSTEMS :

HASNAOUI PROFILE SYSTEMS est une entreprise Algérienne développant une large gamme de solution dans son domaine, elle propose ses services aux architectes, fabricants, ainsi qu'aux installateurs. Ses séries permettront de fabriquer ou d'installer des fenêtres et portes en aluminium modernes, durables et efficaces, de style contemporain et conformes aux normes de qualités les plus strictes, sous un slogan « Epreuvez de nouvelles sensation ! ».

En effet, ce service intégral se traduit en contrôlant toutes les phases du processus de fabrication jusqu'au moment de la livraison.

Par ailleurs, cela comprend l'extrusion d'aluminium, les différents processus de laquage de profilés, anodisation, découpage et mécanisation, etc., la fabrication d'accessoires de toutes les gammes jusqu'à la distribution postérieure de ses produits à travers de ses propres réseaux.

2.3 Pôle Agriculture :

Le pôle agriculture du GSH est regroupé dans la société de développement agricole qui intervient dans les aménagements agricoles et la transformation de l'environnement par le recours aux techniques modernes d'utilisation des ressources hydrauliques et la mise en place de procédés participant à l'augmentation des ressources hydrauliques et la mise en place de procédés participant à l'augmentation des rendements dans le domaine de l'agriculture, avec la réalisation des réseaux goutte à goutte, les prestations agricoles et la fourniture de matériels et d'équipements permettant des solutions clés en main pour les agriculteurs.

SODEA SPA (certifié ISO 9001 : 2015) :

SODEA SPA est une société spécialisée dans le développement agricole, outre son domaine d'activité principale dans les travaux hydrauliques et d'environnement, elle dispose d'une grande expérience dans la fourniture et l'assistance lors de la pose de géotextile benthonique.

1) Produits :

Nous offrons aujourd'hui grâce à nos partenaires internationaux, une large gamme de produits et de prestations en matière de : Culture de l'eau, Machines agricoles, Plants et Prestations agricoles.

- Culture de l'eau :

-Irrigation-Filtration-Fertirrigation-Accessoires.

- Machines agricoles :

-Broyeurs-compresseurs-Atomiseurs-Equipements pneumatiques et électroniques.

- Production de plants :

-Plants maraichers-Plants d'oliviers-Plants d'arbres fruitiers.

- Prestations agricoles :

-Futur laboratoire d'analyse (eaux, sol)- Unité de prestation (froid et le conditionnement végétation)

-Travaux de sol- Etude et réalisation de plantation tout type- Projet clé en main.

2) Travaux Hydrauliques et d'environnement :

- Travaux hydrauliques : Alimentation en eau potable (réseaux et réservoirs) –Assainissement- Stations de traitements et d'épuration –Aménagement hydro- agricoles

- Travaux d'Environnement : Réalisation des centres d'enfouissements techniques et décharges publics clés en main –Fourniture et pose de géo synthétiques (géomembranes, géo textiles et géo composites) –Réalisation de centres de tris.

2.4 Pôle Service :

La création d'un pôle services au sein du GSH est une continuation logique qui rentre dans l'esprit de « la solution globale ».

Grace à une expérience de plus de 40 années acquise dans la construction et l'agriculture, GSH met aujourd'hui au service du marché des prestations en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication de formation et de logistique.

- HASNAOUI TÉLÉCOM ALGÉRIE (certifié Iso 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018) :

HASNAOUI TELECOM ALGERIE a été créée en 2012, afin de répondre à un besoin vital en communication digitale et en qualité de réception, fortement exigées par le citoyen. Elle répond aussi à la stratégie des pouvoirs publics, soucieuse de tracer et de concrétiser un programme numérique national. HTA vise à compléter les sociétés du Groupe, en se constituant comme le porte-étendard du troisième pôle du GSH, elle vient également renforcer la logique du Groupe en matière d'indépendance, d'offre globale et d'intégration.

- LE PHARE (certifié Iso 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018) :

Le centre de formation LE PHARE est né de la rencontre heureuse d'une vision à long terme et de compétences avérées dans les divers domaines de la réalisation et de la gestion. Le GSH, accorde un intérêt particulier à la formation de son personnel.

- HASNAOUI LOGISTIQUE :

Partant de l'affirmation que tout immeuble réalisé est un immeuble transporté, le Groupe s'est doté d'un puissant instrument chargé de transporter les équipes et d'approvisionner en temps voulu les différents chantiers.

- GAMMA SECURITY :

Créée en 2018, GAMMA SECURITY est une société de droit algérien, de gardiennage et de sécurité basée à Sidi-Bel-Abbès. Elle concourt à la protection des biens mobiliers, immobiliers et toute personne qui leur est liée.

- HASNAOUI PRIVATE HOSPITAL :

L'établissement Hospitalier privé Hasnaoui par abréviation EHPH, sis au bloc J05 Makam El Chahid Sidi-Bel-Abbès, conçu sur une superficie utile globale de 8000 m² avec une capacité pouvant accueillir 81 lits hospitaliers au total. Bâti sur 6 étages chacun répartis sur 4 ailes. L'établissement comporte plus de 13 spécialités.

2.5 Pôle Pierre :

L'exploitation des carrières étant un domaine important du GSH depuis 1987, le pôle pierre se veut être le spécialiste de la pierre cherchant toujours des matériaux locaux de qualité supérieure transformés avec des machines de dernière génération suivant les normes internationales.

Les principaux objectifs du pôle se résument sur ce qui suit :

- Satisfaire les besoins nationaux en granit et marbre et économiser des devises.
- Créer un marché avec une production locale de qualité normalisée (Made in Algeria) avec le meilleur rapport qualité/prix.
- Créer une dynamique économique dans le sud du pays.
- Conquérir des marchés à l'export.

➤ GRANITTAM :

Créée en 2016, GRANITTAM Spa est une société 100% algérienne avec des installations d'exploitation des carrières au sud et de transformation et de traitement de la pierre respectivement au sud et au nord du pays. Capitalisant le savoir-faire du GSH dans l'exploitation des carrières.

➤ TAMSTONES :

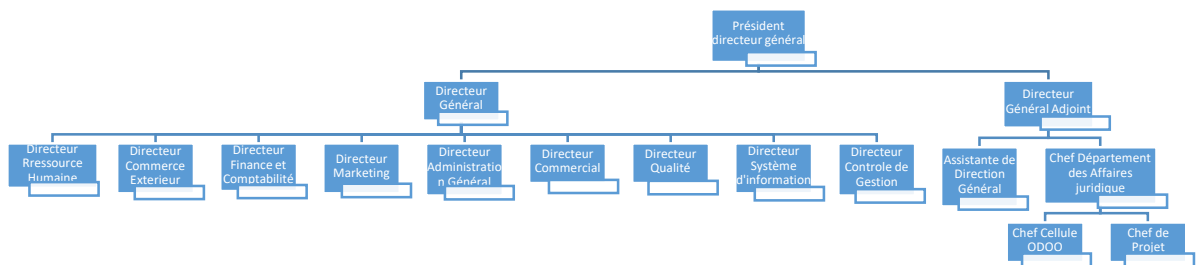
TAMSTONES est la plus grande unité de transformation du marbre et du granit en Afrique et parmi les cinq plus grandes au monde, elle est située à Sidi Ali Benyoub wilaya de Sidi-Bel-Abbès sur une surface d'environ 7 ha. La capacité de production installée est de 6500 m² par jour, entre marbre et granit et ses installations sont dotés d'équipement ultra moderne capable de mettre sur le marché un produit de qualité supérieure, au niveau des meilleures unités.

➤ SECH :

La Société d'Exploitation des Carrières HASNAOUI s'appuie sur deux sites d'exploitation pour la production des différents agrégats entrant dans la construction de bâtiments et tous les autres types d'ouvrages. Plusieurs stations de concassage sont mises en œuvre sur le site des carrières pour produire du gravier de diverses granulométries et du sable de carrière. La géologie particulière des sites d'exploitation permet d'obtenir des roches massives d'excellente qualité. Qualification ministérielle catégorie 08 (huit) dans l'activité principale : Travaux Publics. ¹⁰

¹⁰ Groupe des Sociétés Hasnaoui, document interne consulté dans le cadre d'un stage, 2025.

3. Organigramme de l'entreprise Groupe Des Sociétés Hasnaoui



11

SECTION 2 : ANALYSE DE DONNÉES

1. Méthodologie

Dans ce mémoire, nous avons abordé la problématique suivante : Les nouvelles technologies sont-elles un levier d'amélioration ou un défi pour l'efficacité du management dans les entreprises modernes ?

¹¹ Etablie par l'étudiante à partir des données de la société Hasnaoui

Afin d'y répondre, une enquête a été menée auprès de sept responsables au sein du GSH. Le questionnaire visait à évaluer leur perception des technologies numériques dans le cadre de leurs pratiques managériales.

Dans le cadre cette étude, l'analyse des données repose sur une approche thématique combinant des éléments qualitatifs et quantitatifs. Cette méthode permet de faire ressortir des tendances significatives à partir des réponses collectées, tout en approfondissant la compréhension des perceptions des cadres face à l'impact des nouvelles technologies dans leur environnement professionnel.

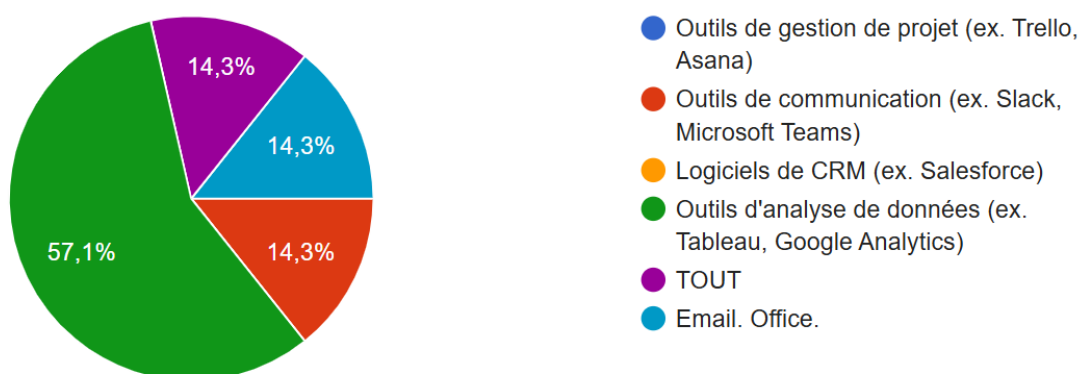
Les données ont été collectées à l'aide de deux outils principaux : un questionnaire mixte (comportant des questions à la fois fermées et ouvertes) diffusé via Google Forms, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès de quatre employés au sein de l'entreprise. Les sept participants ont été sélectionnés en fonction de leur position hiérarchique, afin de garantir une vision stratégique du management face aux nouvelles technologies.

Les réponses issues du questionnaire ont été extraites depuis la plateforme Google Forms, puis analysées de manière individuelle. Les questions ouvertes ont fait l'objet d'une lecture attentive et d'un traitement qualitatif, permettant d'identifier les idées récurrentes et les perceptions partagées.

2. Présentation des résultats bruts :

Axe 1 : Utilisation des technologies

- Quelles technologies utiliser-vous régulièrement dans votre travail ?

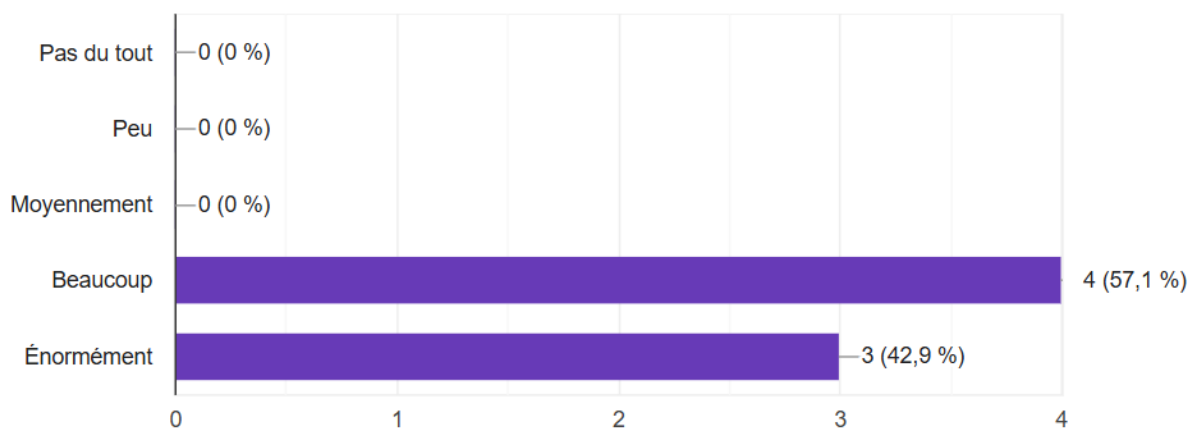


Le résultat montre que l'ensemble des répondants utilise des outils numériques dans leurs activités managériales quotidiennes. Cela confirme l'intégration massive des technologies dans

les processus de gestion, même dans des structures locales comme les Groupe des Sociétés Hasnaoui.

Concernant les outils numériques utilisés, 57,1% des répondants déclarent avoir recours à des outils d'analyse de données tels que Tableau ou Google Analytics. Par ailleurs, 14,3% utilisent principalement la messagerie électronique et les logiciels bureautiques (par exemple : Outlook, Word, Excel), tandis que 14,3% privilégient les outils de communication collaborative comme Slack ou Microsoft Teams. Enfin, 14,3% des participants indiquent utiliser l'ensemble de ces outils.

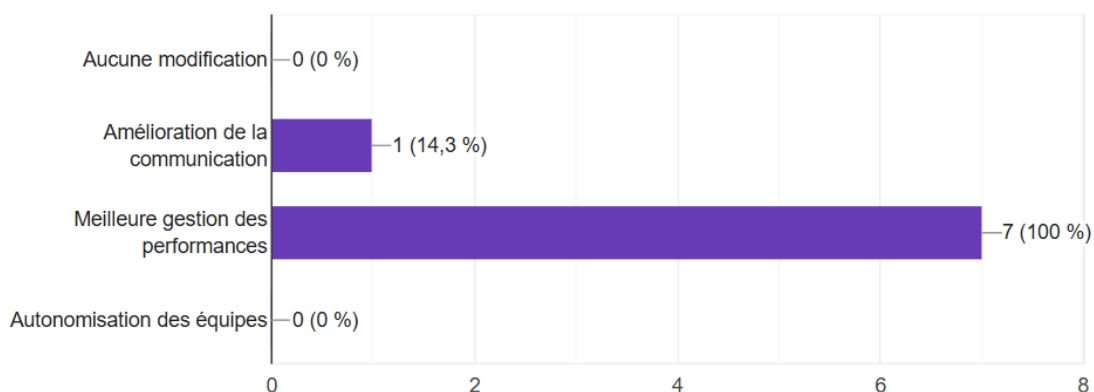
- Dans quelle mesure pensez-vous que ces technologies améliorent votre efficacité au travail ?



Les résultats montrent que l'ensemble des répondants sont d'accords pour dire que ces technologies améliore l'efficacité de leurs travaux par ailleurs 57,1% ont répondu que ça améliore beaucoup tandis que le reste ont répondu énormément.

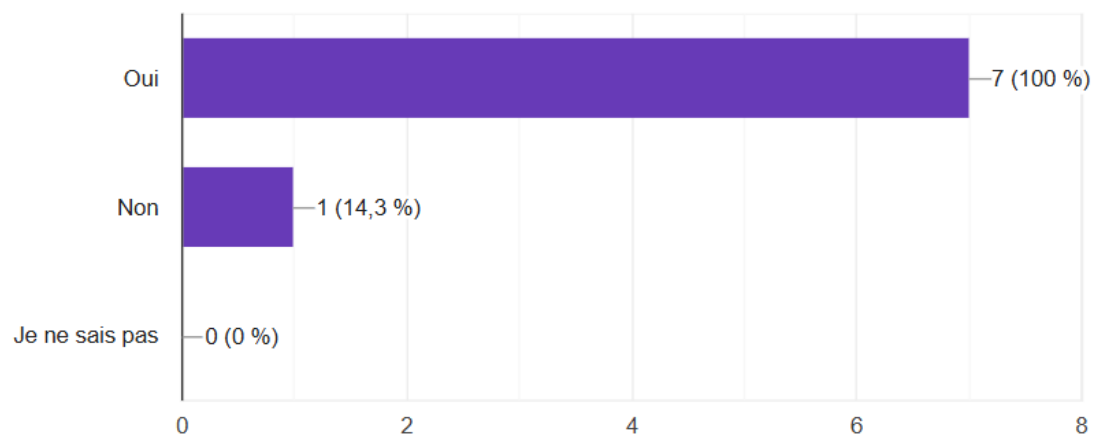
Axe 2 : Comportement Managérial

- Comment les nouvelles technologies ont-elles modifié votre façon de manager ?



Les résultats montrent que l'ensemble des répondants a indiqué que les technologies ont modifié leur façon de manager, principalement en permettant une meilleure gestion des performances. De plus, 14,3% ont mentionné une amélioration de la communication.

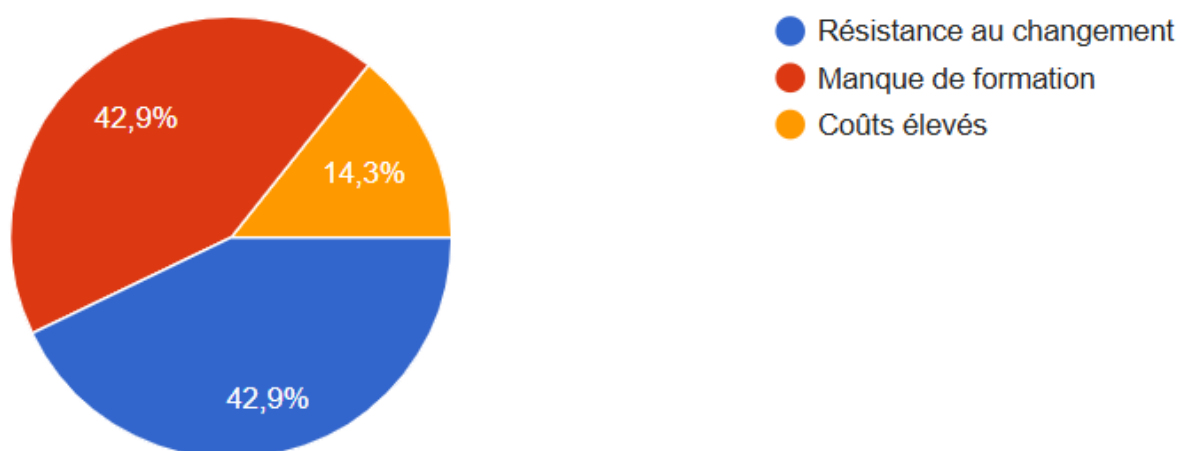
- Pensez-vous que le management à distance est plus efficace grâce aux nouvelles technologies ?



Les résultats révèlent que tous les managers s'accordent à dire que le management à distance est plus efficace grâce aux nouvelles technologies. Cependant, 14,3% ont indiqué qu'ils ne sont pas d'accord.

Axe 3 : Défis et Opportunités

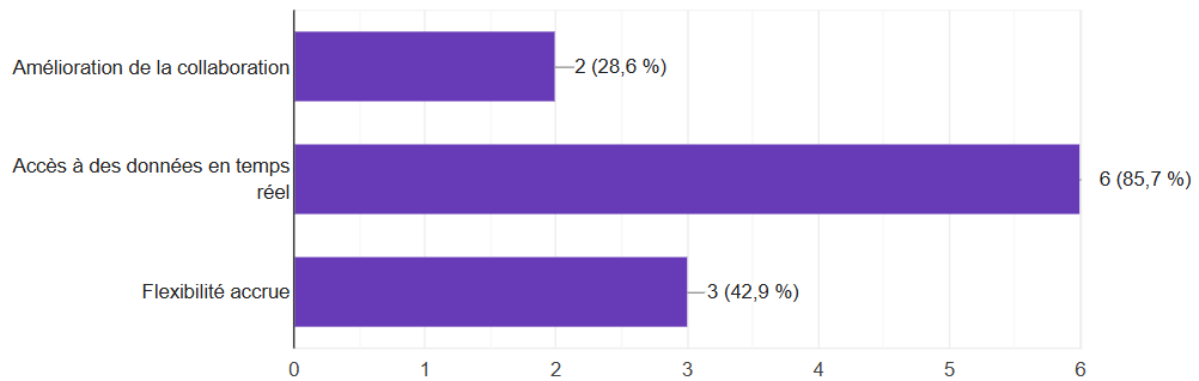
- Quels défis rencontrez-vous en tant que manager dans l'adoption de nouvelles technologies ?



Les résultats montrent que les répondants rencontrent des obstacles dans l'adoption des nouvelles technologies. La résistance au changement est la difficulté la plus citée, avec 42,9%

des réponses. Elle est suivie par le manque de formation, mentionné par 42,9% des participants. Enfin, 14,3% des répondants ont indiqué que les couts élevés constituent également un frein à cette adoption.

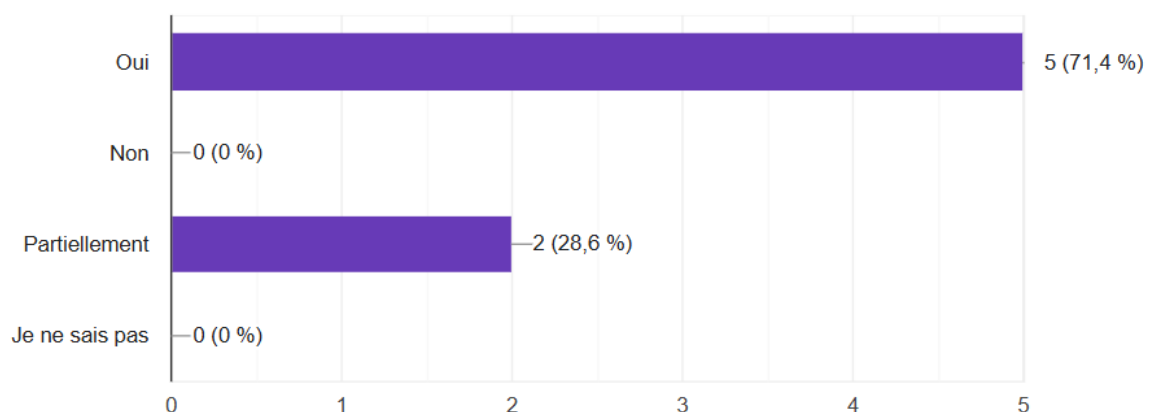
- Quelles opportunités pensez-vous que les nouvelles technologies offrent aux managers ?



La majorité des répondants, soit 85,7% estiment que les nouvelles technologies offrent aux managers de véritables opportunités, notamment en facilitant l'accès à des données en temps réel. Par ailleurs, 42,9% ont souligné une flexibilité accrue dans la gestion des équipes, tandis que 28,6% ont mentionné une amélioration de la collaboration au sein de l'organisation.

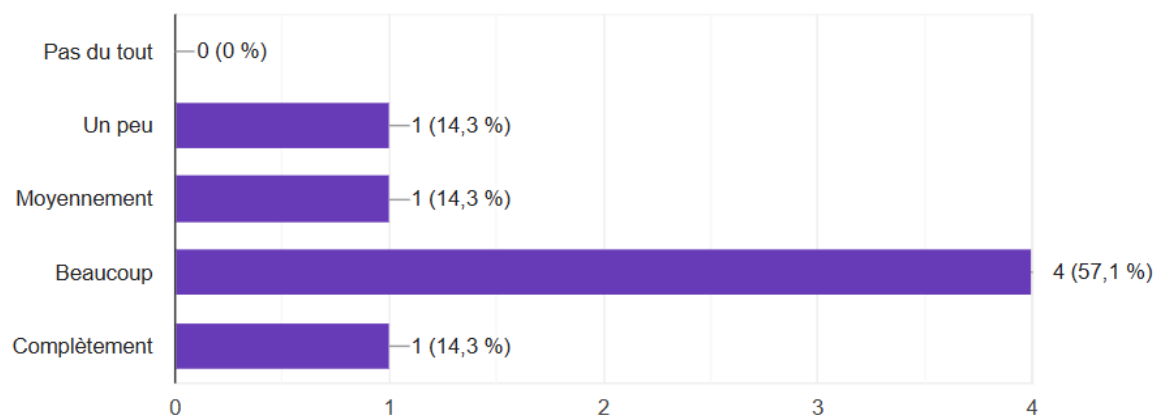
Axe 4 : Culture et Organisation

- Selon vous, l'adoption des nouvelles technologies dans votre entreprise est-elle accompagnée d'un changement de culture managérial ?



Une majorité de répondants, soit 71,4% ont répondu par « oui » pour indiquer que l'introduction des nouvelles technologies dans leur entreprise s'accompagne d'un changement de culture managériale. Par ailleurs, 28,6% estiment que ce changement est seulement partiel.

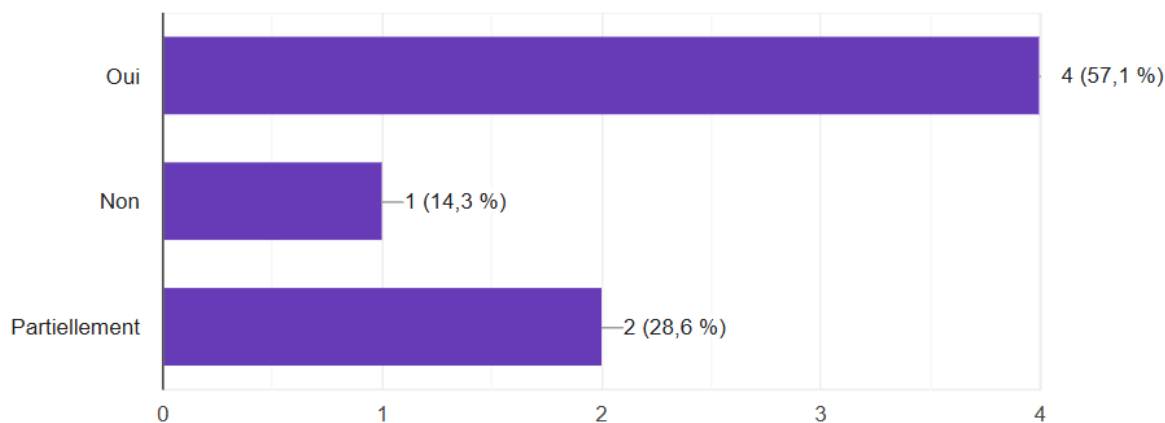
- Diriez-vous que les nouvelles technologies favorisent une gestion plus participative ?



57,1% des répondants estiment que les nouvelles technologies favorisent beaucoup une gestion plus participative, tandis que 14,3% considèrent qu'elles la favorisent peu, et enfin, 14,3% considèrent qu'elles la favorisent peu, 14,3% moyennement, et enfin, 14,3% pensent qu'elles la favorisent complètement.

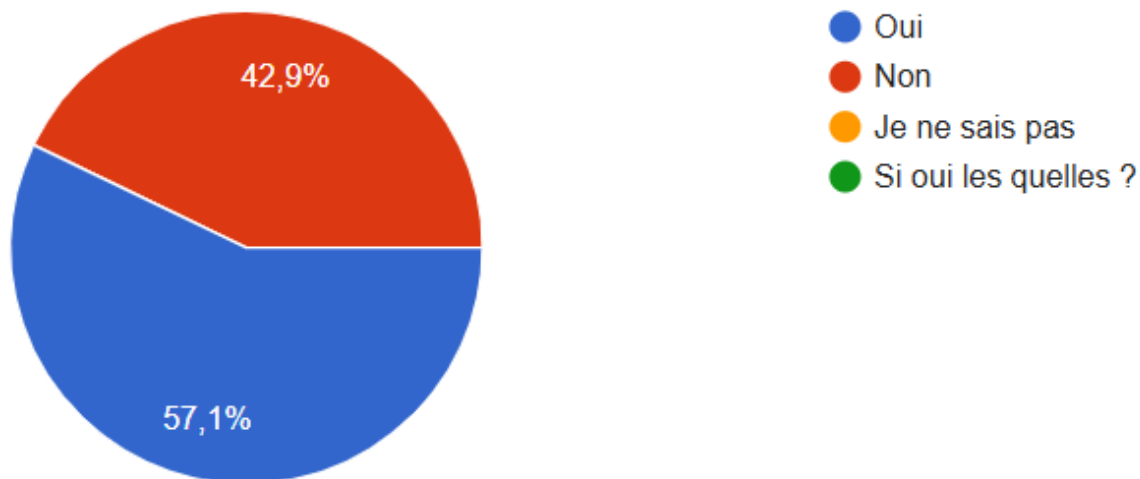
Axe 5 : Sécurité et Ethique

- Vous sentez-vous suffisamment formé(e) pour assurer la cyber-sécurité dans votre environnement de travail ?



57,1% des cadres déclarent être suffisamment formés pour assurer la cyber-sécurité dans leur environnement de travail, tandis que 14,3% répondent par la négative et 28,6% estiment l'être seulement partiellement.

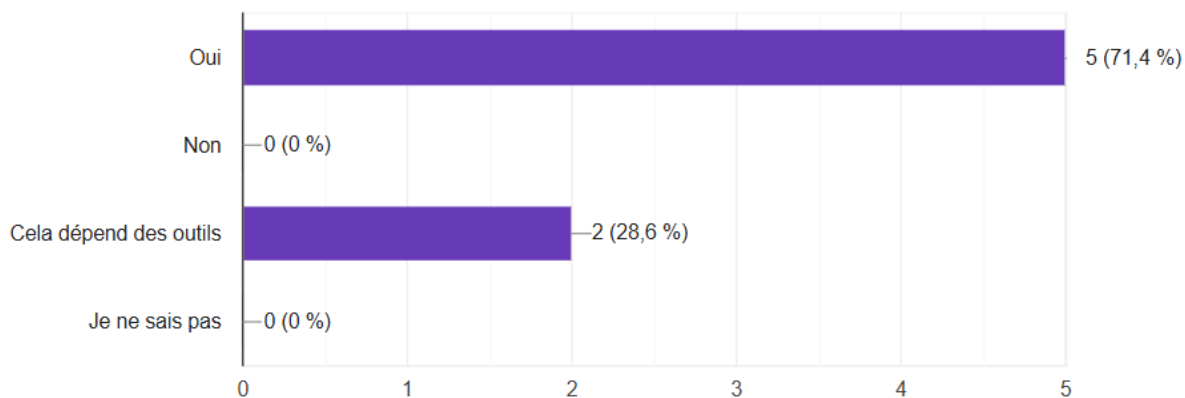
- L'usage accru des technologies soulève-t-il pour vous des questions éthiques dans le management ?



57,1% des managers affirment que les technologies soulèvent pour eux des questions éthiques dans le management, sans toutefois préciser lesquelles, tandis que l'autre moitié ne partage pas cette préoccupation.

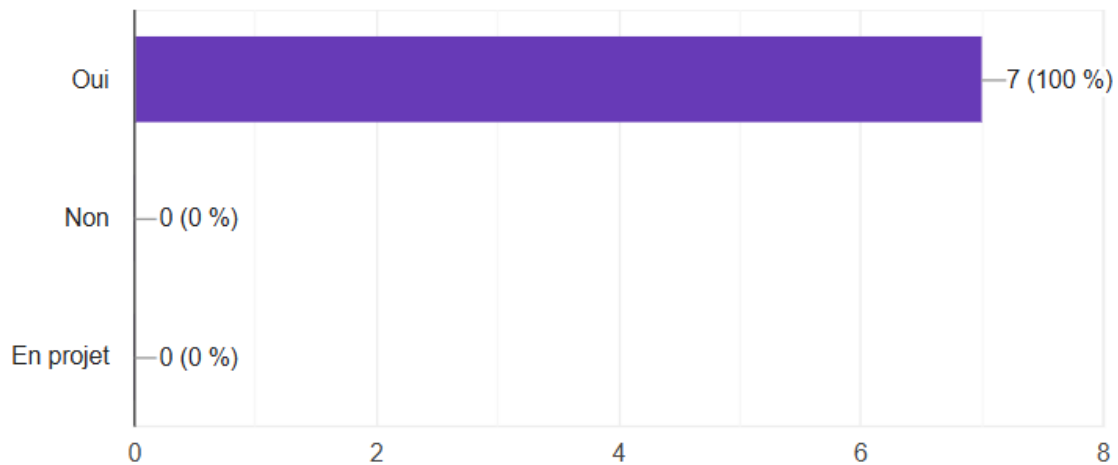
Axe 6 : Bien-être et RH

- Pensez-vous que les technologies ont un impact positif sur le bien-être des employés ?



71,4% des répondants affirment que les technologies ont un impact positif sur le bien-être des employés, tandis que les 28,6% restants estiment que cela dépend des outils utilisés.

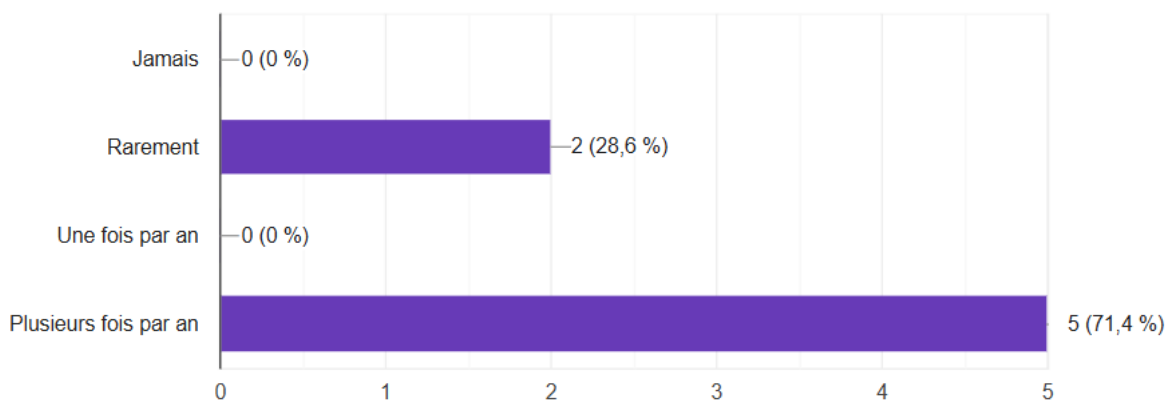
- Votre entreprise utilise-t-elle des outils technologiques pour suivre ou mesurer la satisfaction des employés ?



Tous les répondants partagent le même avis sur le fait que leurs entreprises utilisent des outils technologiques pour suivre ou mesurer la satisfaction des employés.

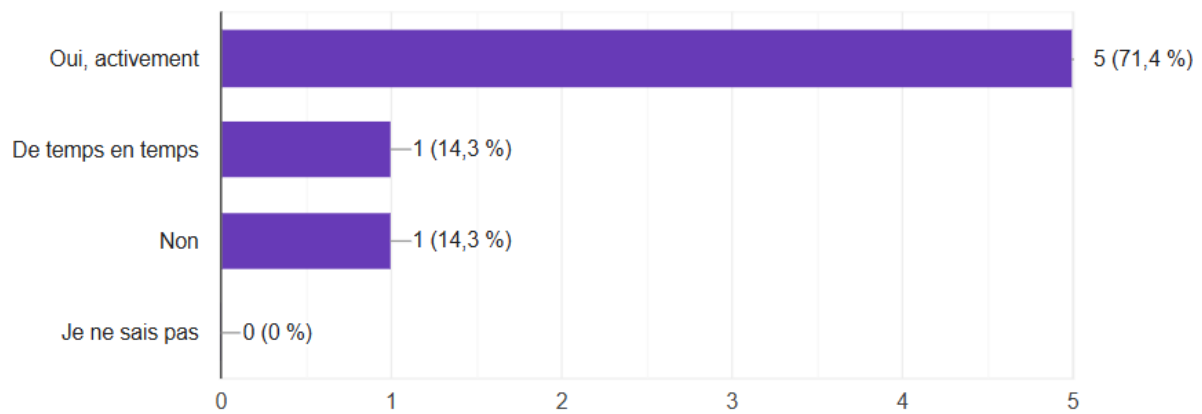
Axe 7 : Innovation et Formation

- A quelle fréquence bénéficiez-vous de formations sur les outils technologiques utilisés ?



71,4% des répondants déclarent bénéficier plusieurs fois par an de formations sur les outils technologiques utilisés, tandis que seulement 28,6% indiquent en bénéficier rarement.

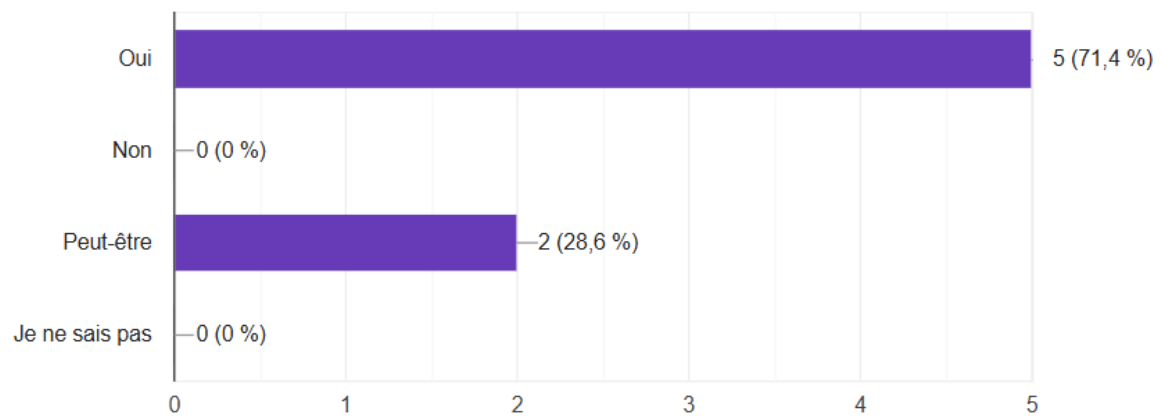
- Les employés sont-ils encouragés à proposer des innovations digitales ou technologiques ?



71,4% des répondants déclarent que les employés sont encouragés à proposer des innovations digitales ou technologiques, tandis que 14,3% estiment que cela se produit seulement de temps en temps, et 14,3% affirment que ce n'est pas le cas.

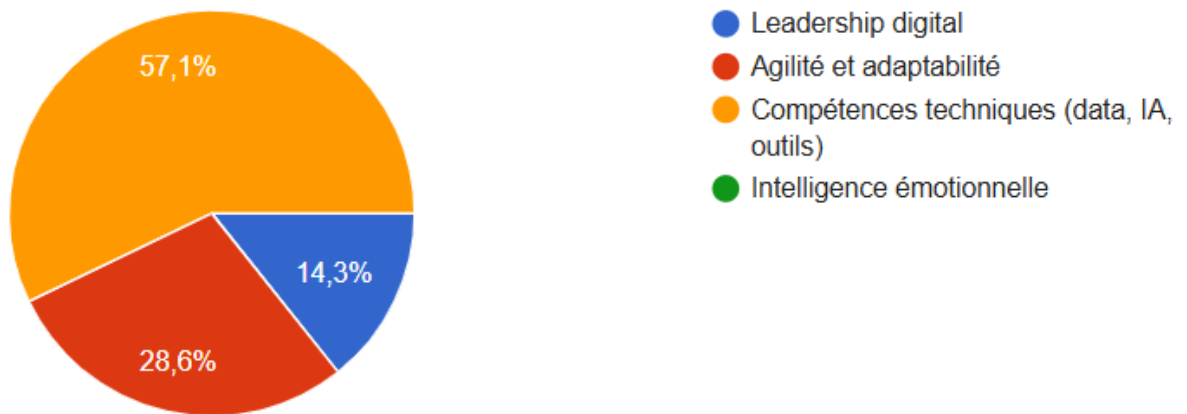
Axe 8 : Vision à long terme

- D'ici 5 ans, pensez-vous que l'intelligence artificielle changera radicalement la manière de manager ?



71,4% des managers estiment que, d'ici cinq ans, l'intelligence artificielle changera radicalement la manière de manager, tandis que 28,6% pensent que cela est possible, sans en être certains.

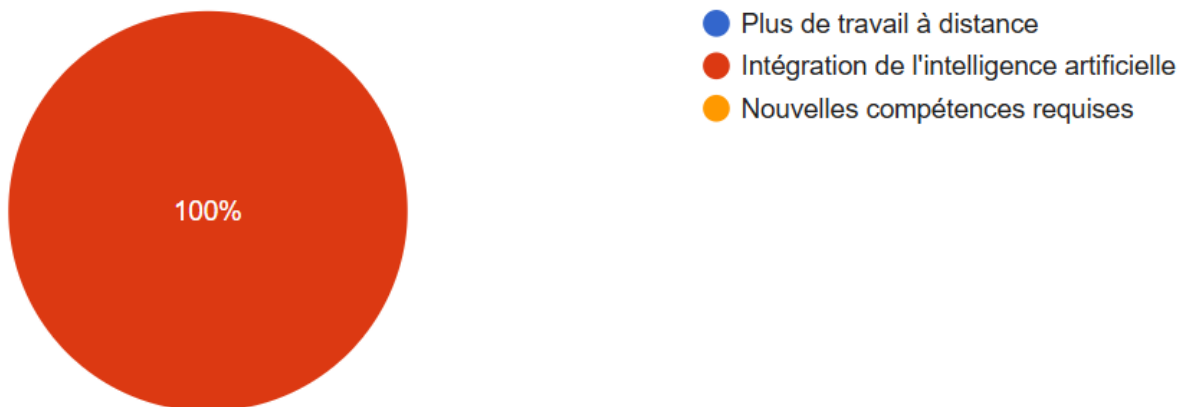
- Quels types de compétences managériales devront être renforcés face à cette transformation digitale ?



57,1% des managers estiment que les compétences techniques devront être renforcées face à la transformation digitale, tandis que 14,3% mettent l'accent sur le renforcement du leadership digital. Les répondants restants ont quant à eux souligné l'importance de l'agilité et de l'adaptabilité.

Axe 9 : Perspectives Futures

- Comment envisagez-vous l'avenir du management avec l'évolution des technologies ?



100% des participants estiment que l'intégration de l'intelligence artificielle jouera un rôle central dans cette transformation.

3. Analyse thématique des données :

A travers l'analyse des réponses, plusieurs thèmes majeurs ont émergé. Le principal constat partagé par l'ensemble des répondants concerne le rôle central et indispensable des technologies dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Les cadres interrogés soulignent

que les outils numériques influencent profondément la gestion des ressources humaines, la communication interne, la productivité et la prise de décision.

Les propos recueillis montrent une adhésion générale au changement technologique, perçu comme une nécessité pour rester compétitif. La majorité des cadres s'accordent à dire que les technologies représentent une opportunité de modernisation, mais nécessitent également un accompagnement adapté (formation, adaptation des méthodes de travail, etc.). Cette perception rejoint les constats abordés dans la littérature sur la transformation digitale des pratiques managériales.

L'analyse thématique réalisée à partir du questionnaire et des entretiens permet de dégager une vision claire : les technologies sont perçues non seulement comme un levier d'efficacité, mais aussi comme un facteur structurel incontournable pour l'avenir des organisations. Ces résultats alimenteront la discussion dans la section suivante, en lien avec les apports théoriques développés précédemment.

4. Mise en lien avec la problématique :

Les résultats de cette analyse thématique permettent de répondre directement à la problématique centrale de ce mémoire : "les nouvelles technologies sont-elles un levier d'amélioration ou un défi pour l'efficacité du management dans les entreprises modernes ?". Les données recueillies, à la fois par questionnaire et entretiens, révèlent une position majoritairement favorable à l'intégration des technologies dans les pratiques managériales. Les cadres interrogés considèrent ces outils comme un levier d'amélioration incontournable, facilitant la communication, la gestion des équipes et la prise de décision. Toutefois, certains propos laissent également entrevoir des défis liés à l'adaptation : montée en compétence, résistance au changement, ou encore surcharge d'information. Ainsi, il apparaît que les nouvelles technologies jouent un rôle ambivalent, à la fois source de progrès et de réajustements, ce qui confirme la complexité de leur impact sur l'efficacité managériale dans un contexte en constante évolution.

5. Synthèse analytique :

L'analyse thématique des données issues du questionnaire et des entretiens met en évidence une tendance nette : les cadres interrogés perçoivent les nouvelles technologies comme un facteur central de transformation du management. Cette perception rejoint une vision moderne du management, dans laquelle la digitalisation devient une composante stratégique de la performance organisationnelle.

Les réponses recueillies illustrent d'abord une reconnaissance claire des bénéfices apportés par les technologies : automatisation de certaines tâches, fluidification de la communication, amélioration de la productivité et accès facilité à l'information. Ces éléments confirment le rôle des technologies comme levier d'amélioration du management. Dans ce sens, les outils numériques sont vus comme des facilitateurs qui renforcent la réactivité, la coordination et le pilotage des activités.

Cependant, une analyse plus approfondie révèle également la présence de défis structurels et humains : nécessité d'une adaptation continue, besoin de formation des cadres, complexité croissante des outils à maîtriser. Ces dimensions soulignent que l'introduction des technologies ne se fait pas sans contraintes et exige un accompagnement managérial soutenu. On observe ainsi une tension entre innovation technologique et capacité d'adaptation des individus et des organisations.

Par conséquent, la problématique posée "les technologies sont-elles un levier ou un défi pour l'efficacité du management ?" Trouve une nuancée : elles représentent simultanément une opportunité et un enjeu de transformation. Leur impact dépend fortement du contexte organisationnel, de la culture d'entreprise et du niveau d'appropriation par les managers. Il ne s'agit donc pas d'opposer levier et défi, mais de comprendre comment l'entreprise peut transformer les défis technologiques en leviers d'amélioration durable.

SECTION 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette troisième partie vise à présenter et analyser les résultats obtenus à partir du questionnaire administré aux cadres et collaborateurs du Groupe Hasnaoui. L'objectif est de comprendre comment les nouvelles technologies influencent le management au sein de cette organisation, en mettant en lumière à la fois les bénéfices perçus, les limites rencontrées et les transformations observées.

La section est structurée autour de grandes thématiques issues du questionnaire, chacune accompagnée d'une discussion intégrée s'appuyant sur des références théoriques et des travaux scientifiques. Cette méthode permet de croiser les données empiriques avec les apports académiques, afin d'établir une lecture critique et argumentée de la réalité observée.

1. Présentation thématique des résultats avec discussion intégrée :
 - Utilisation des technologies et efficacité perçue

Les résultats révèlent que les technologies les plus utilisées au sein du Groupe Hasnaoui sont principalement les outils d'analyse de données (ex tableau, Google analytiques), les plateformes collaboratives et les logiciels de gestion intégrée. La totalité des répondants affirment utiliser ces outils quotidiennement, ce qui montre une forte intégration technologique dans les processus de travail.

Sur le plan de l'efficacité, le total des participants estiment que les technologies améliorent leur productivité. Cette perception rejoint les travaux de Porter et Heppelmann (2015), qui soulignent que les outils digitaux facilitent la rapidité de traitement, la coordination des tâches et la prise de décision.

➤ Transformations du comportement managérial

Une majorité des managers interrogés indiquent que les nouvelles technologies ont modifié leur manière de manager, en les poussant vers un pilotage à distance, une gestion en temps réel et une communication plus constante.

Par ailleurs, ils considèrent que le management à distance est plus efficace grâce aux outils numériques, notamment pour la planification et le suivi des performances. Cette transformation s'inscrit dans la logique de l'e-leadership (Avolio & Kahai, 2003), qui implique un leadership distribué, agile et connecté.

Toutefois, peu d'entre eux soulignent que la distance réduit la proximité relationnelle, ce qui peut nuire à la motivation ou à la cohésion d'équipe.

➤ Défis et opportunités pour les managers

Les principaux défis identifiés sont la résistance au changement, le manque de formation et la surcharge d'outils numériques. Ces obstacles sont fréquents dans les phases de transformation digitale (Kane & al, 2016).

En parallèle, les opportunités perçues sont nombreuses : accès à des données en temps réel, flexibilité dans le travail, et amélioration de suivi des équipes.

➤ Culture managériale et organisation

Plus de la moitié des participants estiment que l'adoption des nouvelles technologies s'est accompagnée d'un changement de culture, favorisant davantage de transversalité, de responsabilisation et de transparence.

Par ailleurs, le reste pense que les technologies favorisent une gestion plus participative, en permettant à chacun de s'exprimer via des outils collaboratifs. Cela illustre l'émergence d'un management plus horizontal, comme le suggère Mintzberg (2009).

➤ Sécurité et éthique

La plupart des répondants se sentent suffisamment formé pour assurer la cyber-sécurité dans leur environnement de travail. La cyber-sécurité est un enjeu majeur selon Von Solms & Van Niekerk (2013), et elle devient indissociable du management numérique.

Quant à l'éthique, presque la moitié des managers reconnaissent que l'usage intensif des technologies soulève des questions telles que la surveillance des employés, la protection des données personnelles ou encore l'équité dans l'accès à l'information.

➤ Bien-être et gestion RH

La plupart des répondants estiment que l'impact des technologies ont un effet positif sur le bien être (gain de temps, télétravail, autonomie), tandis que le reste estiment que cela dépend des outils utilisés.

Le total des managers affirment que leur entreprise utilise des outils pour mesurer la satisfaction des employés, ce qui montrent l'importance que donne l'entreprise aux employés. Selon Gollac (2011), le bien-être au travail doit être évalué de manière systématique, surtout dans des environnements technologiques.

➤ Formation et innovation

Les résultats indiquent que 71,4% des répondants bénéficient de formations régulières sur les outils numériques, et seuls 28,6% disent qu'ils en bénéficient rarement.

En revanche, les managers déclarent être encouragés à proposer des innovations digitales. Cela révèle un climat propice à l'amélioration continue, à condition d'accompagner cette culture d'innovation avec des moyens concrets (temps, budget, reconnaissance).

➤ Vision à long terme et perspectives futures

Concernant l'avenir, les managers pensent que l'intelligence artificielle transformera radicalement le management d'ici cinq ans, en automatisant certaines tâches, mais aussi en complexifiant les décisions humaines.

2. Mise en perspective globale :

A travers l'ensemble des thématiques abordées, il apparaît clairement que l'introduction des nouvelles technologies transforme en profondeur les pratiques managériales. Si la digitalisation apporte une amélioration notable en termes d'efficacité, de flexibilité et de communication, elle soulève également des enjeux cruciaux liés à l'éthique, à la sécurité, au bien-être et à la culture organisationnelle.

Le Groupe Hasnaoui, comme de nombreuses entreprises contemporaines, se trouve à la croisée des chemins : intégrer durablement les outils numériques tout en préservant les dimensions humaines du management. Cette dualité (entre innovation technologique et ancrage humain) constitue le principal défi de l'évolution managériale à l'ère digitale.

3. Synthèse de la discussion :

En synthèse, les résultats du questionnaire mettent en évidence une adoption relativement avancée des technologies au sein du Groupe Hasnaoui, avec une perception globalement positive de leur impact. Toutefois, cette adoption n'est pas exempte de tensions : besoins de formation, gestion du stress numérique, équilibre entre contrôle et autonomie, adaptation culturelle, etc.

Les managers doivent désormais conjuguer compétences techniques, leadership humain et agilité stratégique pour faire face aux mutations induites par la transformation digitale. Ainsi, la réflexion sur le management à l'épreuve des nouvelles technologies ne se limite pas à l'outil en soi, mais s'étend à une redéfinition profonde des rôles, des relations et des modes de pilotage organisationnel.

Conclusion

L'étude du Groupe des Sociétés Hasnaoui montre que les nouvelles technologies modifient profondément les pratiques managériales. Si certains managers s'adaptent facilement, d'autres rencontrent des difficultés liées à la formation ou à la perception des outils. Ces différences influencent la manière de gérer et de collaborer. L'intégration du numérique transforme aussi l'organisation du travail, ce qui nécessite un accompagnement adapté et une ouverture au changement pour une transition réussie.

Ces constats soulignent l'importance d'une approche managériale capable d'accompagner l'évolution technologique sans négliger la dimension humaine. L'enjeu ne réside pas uniquement dans l'implantation des outils numériques, mais aussi dans leur appropriation par

les managers et les équipes. Il devient alors essentiel de repenser les modes de management en intégrant la formation continue, l'écoute des collaborateurs et la gestion du changement comme des leviers stratégiques. Ainsi, les nouvelles technologies peuvent véritablement devenir un facteur de performance durable, à condition qu'elles soient intégrées dans un cadre réfléchi et adapté aux réalités du terrain.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

A l'issue de ce travail, il apparaît clairement que les nouvelles technologies occupent une place de plus en plus centrale dans les pratiques managériales. Elles modifient les modes de communication, les processus décisionnels, la gestion des équipes et l'organisation du travail. Dans ce contexte, le rôle du manager évolue vers une posture plus agile, plus connectée et plus orientée vers l'accompagnement du changement.

L'étude menée au sein du Groupe des Sociétés Hasnaoui a permis de mieux comprendre comment les entreprises perçoivent et intègrent ces transformations. Les résultats du questionnaire ont mis en évidence à la fois des opportunités (en termes de gain de temps, de fluidité des échanges, ou d'optimisation des performances) mais aussi des défis, notamment liés à la résistance au changement, au manque de formation ou à la surcharge informationnelle.

Ainsi, pour que le management à l'ère numérique soit pleinement efficace, il doit s'inscrire dans une démarche stratégique et humaine. L'enjeu n'est pas seulement technologique : il est aussi organisationnel, culturel et relationnel. L'accompagnement des équipes, la montée en compétences et l'adaptation des méthodes de travail deviennent indispensables pour réussir cette transition.

Ce mémoire ouvre la voie à d'autres pistes de réflexion : comment les technologies futures, comme l'intelligence artificielle ou la réalité augmentée, redéfiniront-elles encore davantage le rôle du manager ? Quels modèles de management hybrides ou collaboratifs pourraient émerger ? Autant de questions qui mériteraient d'être approfondies dans le cadre de recherches futures. En définitive, le management de demain devra être technologiques, certes mais surtout humain, pour permettre aux organisations de tirer le meilleur parti des innovations tout en conservant leur identité, leur cohésion et leur performance.

Références

Bibliographiques

Références bibliographiques

- Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippes Gabilliet « management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4 ème édition PEARSON Education 2004 page 29 à 34 et de 59 à 63.
- Article de revue « Théories du management » Par Sandrine Dauphin Pages 6 à 9 Le management du social Point de repère Informations sociales n° 167 Date 19/01/2012.
- Alain Cadix et Jean-Marc Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques » impacts sur la société et les organisations éditions d'organisation année 2002 pages 15 ; 16 ; 21 ; 23 ; 136 ; 137 ; 138 ; 139 ; 171.
- Pierre-Jean Barlatier « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique Enjeux et perspectives » Pages 55 à 63 Revue française de gestion – N° 254/2016.
- Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales Vol : 11 Num 01 (2023)/ p581-596 L'impact de l'internet sur le management du service à la clientèle : Etude sur la satisfaction de la clientèle de la société « Seor » Oran : 08/04/2023.
- Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle « Managers in the artificial intelligence age » Pr Noufeyle HADID المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية X2773-353 ISSN – 2021 Novembre(02) Num/ 01 V Alger 30/08/2021.
- L'innovation et le management des ressources technologiques innovation and management of technological resources electro-industries case Ouikene Nahida, Drir Mohamed Biannual Review N° 4/2022 Tizi-Ouzou 31/12/2022.
- Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes Volume 17/ N°03 (2023), P 146-158 Revue Etudes Economiques Sidi Bel Abbas.
- Bagdi Aicha, Arabi Khelloudja « Le management dans l'entreprise privée Algérienne : pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia » Vol 05-N°01 March 2018 North African Review of Economics and Management.
- Restructurer une activité hospitalière en adoptant une technologie numérique : enjeux d'attractivité et de refonte des métiers Par Rafael Cavalcante, Frédéric Kletz et Jean-Claude Sardas Pages 11 à 30 France Revue management et avenir santé 12/2021.
- Création de valeur organisationnelle et technologies de l'information à l'hôpital : le cas du dossier patient informatisé Mathias Béjean, Frédéric Kletz, Jean-Claude Moïsson Par Léa Dudit et Edoardo Ferlazzo Revue des articles France Page 47 2018.

- Accompagner le déploiement d'une nouvelle technologie par la prise en compte des risques et des opportunités Mehdi Chahir, Stéphanie Bordel and Alain Somat France Relations industrielles / Industrial Relations Volume 77, Number 3, 2022.
- Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen Par Bertrand Bellon, Adel Ben Youssef et Hatem M'Henni Pages 173 à 189 Revue française de gestion – N° 166/2006.

Liste des Figures

Listes des figures

- Figure n°1 : « performance et efficacité » Stephen Robbin et Davis DeCenzo et Phillippes Gabilliet « management l'essentiel des concepts et pratiques » 4 ème édition PEARSON Education 2004 page 30.....25
- Figure n°2 : « définition d'une e-business » Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippes Gabilliet «management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4 ème édition PEARSON Education 2004 page 61.....40
- Figure n°3 : « Quelles technologies utiliser-vous régulièrement dans votre travail ? » Kaouadji.N 2025.....79
- Figure n°4 : « Dans quelle mesure pensez-vous que ces technologies améliorent votre efficacité au travail ? » Kaouadji.N 2025.....80
- Figure n°5 : « Comment les nouvelles technologies ont-elles modifié votre façon de manager ? » Kaouadji.N 2025.....80
- Figure n°6 : « Pensez-vous que le management à distance est plus efficace grâce aux nouvelles technologies ? » Kaouadji.N 2025.....81
- Figure n°7 : « Quels défis rencontrez-vous en tant que manager dans l'adoption de nouvelles technologies ? » Kaouadji.N 2025.....81
- Figure n°8 : « Quelles opportunités pensez-vous que les nouvelles technologies offrent aux managers ? » Kaouadji.N 2025.....82
- Figure n°9 : « Selon vous, l'adoption des nouvelles technologies dans votre entreprise est-elle accompagnée d'un changement de culture managérial ? » Kaouadji.N 2025.....82
- Figure n°10 : « Diriez-vous que les nouvelles technologies favorisent une gestion plus participative ? » Kaouadji.N 2025.....83
- Figure n°11 : « Vous sentez-vous suffisamment formé(e) pour assurer la cyber-sécurité dans votre environnement de travail ? » Kaouadji.N 2025.....83
- Figure n°12 : « L'usage accru des technologies soulève-t-il pour vous des questions éthiques dans le management ? » Kaouadji.N 2025.....83
- Figure n°13 : « Pensez-vous que les technologies ont un impact positif sur le bien-être des employés ? » Kaouadji.N 2025.....84
- Figure n°14 : « Votre entreprise utilise-t-elle des outils technologiques pour suivre ou mesurer la satisfaction des employés ? » Kaouadji.N 2025.....84
- Figure n°15 : « A quelle fréquence bénéficiez-vous de formations sur les outils technologiques utilisés ? » Kaouadji.N 2025.....85
- Figure n°16 : « Les employés sont-ils encouragés à proposer des innovations digitales ou technologiques ? » Kaouadji.N 2025.....85
- Figure n°17 : « D'ici 5 ans, pensez-vous que l'intelligence artificielle changera radicalement la manière de manager ? » Kaouadji.N 2025.....86
- Figure n°18 : « Quels types de compétences managériales devront être renforcés face à cette transformation digitale ? » Kaouadji.N 2025.....86
- Figure n°19 : «Comment envisagez-vous l'avenir du management avec l'évolution des technologies ? » Kaouadji.N 2025.....87

Liste des tableaux

Liste des tableaux

- Tableau n°1 : « les rôles des managers selon Mintzberg » Stephen Robbin et David DeCenzo et Phillippe Gabilliet « management l'essentiel des concepts et des pratiques » 4^{ème} édition PEARSON Education 2004 page 34.....28

*Liste des
Abréviations*

Liste des abréviations

- PME : Petite et Moyenne Entreprise.
- R&D : Recherche et Développement.
- DPI : Points Par Pouce (Dots Per Inch en anglais).
- IDC : International Data Corporation.
- RSE : La Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- IANOR : Institut Algérienne de Normalisation.
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.
- TPE : Terminal de Paiement Électronique.
- GRH : Gestion Ressources Humaines.
- SPI : Stage de Préparation à l'Installation.
- SPA : Société par Actions.