PISSN : 2543-3938 - EISSN : 2602-7771

La contribution des applications de la communication numérique au développement organisationnel de l'entreprise publique : – Étude de terrain au sein de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz) de Souk Ahras –

The Contribution of Digital Communication Applications to the Organizational Development of the Public Enterprise: A Field Study at the Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz) of Souk Ahras

Yacine Berrouk.

Laboratoire du Travail Social et du Développement Humain en Algérie (Algérie),
Université Mohamed Chérif Messaadia - Souk Ahras, y.berrouk@univ-soukahras.dz

Reçu: 26 / 05 / 2026 **Accepté**: 28 / 07 / 2026 **Publié**: 31 / 07 / 2026

Résumé:
Cette étude descriptive examine l'apport des applications de la communication numérique au développement organisationnel chez Sonelgaz (Souk Ahras). Menée durant deux mois complets (Avril et Mai 2025) via une enquête globale (le balayage exhaustif) auprès de l'ensemble du personnel, elle s'appuie sur 53 questionnaires valides et des entretiens approfondis.
Les résultats révèlent une forte adhésion des employés envers ces outils, qui optimisent le travail d'équipe, simplifient les procédures, soutiennent la prise de décision et favorisent une culture d'ouverture. Malgré une flexibilité face au changement, l'étude souligne un déficit de reconnaissance des initiatives individuelles, nécessitant un renforcement du soutien institutionnel pour réussir cette transition numérique.
Mots-clés: *Communication numérique ; Applications de la communication numérique ; Développement organisationnel.*

Abstract:
This descriptive study examines the contribution of digital communication applications to organizational development at Sonelgaz (Souk Ahras). Conducted over two full months (April and May 2025) utilizing a comprehensive census survey of the entire staff, the research relies on 53 valid questionnaires and in-depth interviews.
The findings reveal strong employee acceptance of these tools, which optimize teamwork, streamline procedures, support decision-making, and foster a culture of openness. However, despite a demonstrated adaptability to change, the study highlights a deficit in the recognition of individual initiatives, necessitating enhanced institutional support to ensure the success of this digital transition.
Keywords: *Digital communication; Digital communication applications; Organizational development.*

I. INTRODUCTION

Le développement organisationnel au sein des entreprises publiques constitue l'un des piliers fondamentaux permettant à ces entités de renforcer leur efficacité et d'atteindre leurs objectifs stratégiques dans un environnement en perpétuelle mutation. En effet, le développement organisationnel est intrinsèquement lié à l'introduction d'améliorations méthodiques et durables au niveau de la structure organisationnelle, des processus administratifs, des méthodes de travail et de la culture d'entreprise, dans le but d'atteindre une plus grande efficacité de performance, d'augmenter le niveau de satisfaction au travail et de consolider la compétitivité.

À l'ère des transformations numériques que connaît le monde, les applications de la communication numérique ont émergé comme des facteurs déterminants, modifiant la manière dont les entreprises publiques exécutent leurs processus organisationnels. Ces applications englobent les plateformes de communication électronique, les systèmes de gestion des connaissances, les logiciels collaboratifs et les outils de messagerie instantanée, devenus indissociables de l'environnement de travail moderne. Elles contribuent à fluidifier l'échange d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques, à optimiser la coordination entre les équipes et à favoriser la participation collective à la prise de décision, ce qui se répercute positivement sur la qualité de la performance organisationnelle.

Cependant, l'intégration des applications de la communication numérique dans les entreprises publiques n'est pas exempte de multiples défis. En dépit des avantages escomptés, ces institutions se heurtent à des difficultés liées à une infrastructure insuffisamment développée, à la résistance des employés au changement, au déficit en compétences numériques et cognitives, ainsi qu'à la faiblesse d'une culture organisationnelle propice à l'innovation et au renouveau. De surcroît, l'enchevêtrement entre les technologies modernes et les modes de gestion traditionnels est susceptible de créer des lacunes organisationnelles qui entravent le processus de développement et limitent l'exploitation optimale de ces applications.

Par conséquent, la compréhension de la relation entre les applications de la communication numérique et le développement organisationnel revêt une importance capitale pour les entreprises publiques aspirant à moderniser leur structure et à améliorer leurs performances dans un contexte de changements accélérés. Plusieurs études scientifiques soulignent que l'adoption efficace de ces applications exige un cadre organisationnel flexible, une stratégie claire pour le développement des ressources humaines, ainsi qu'un changement culturel favorisant l'innovation et la communication ouverte.

C'est dans cette optique que s'inscrit la problématique de la présente étude, qui s'articule autour des mécanismes par lesquels les applications de la communication numérique contribuent à l'instauration d'un développement organisationnel au sein des entreprises publiques. Ceci s'effectue à travers l'analyse des rôles que jouent ces applications dans l'optimisation des processus organisationnels, le renforcement de la communication et de la coordination administrative, ainsi que l'appui à la prise de décision. Cette étude aborde également les facteurs favorisant la réussite ou l'échec de l'implémentation de cette technologie, tels que les défis techniques, humains et organisationnels, et leur impact sur les résultats du développement organisationnel. L'objectif est de comprendre comment les entreprises publiques peuvent tirer profit de l'évolution numérique pour surmonter les obstacles administratifs traditionnels et créer un environnement organisationnel plus dynamique et flexible, en adéquation avec les exigences de l'ère moderne, contribuant ainsi à rehausser leur efficacité et à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Cette étude s'attache à diagnostiquer et à caractériser la relation de contribution qu'offrent les applications de la communication numérique dans la réalisation du développement organisationnel au sein de la Direction de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz) – succursale de Souk Ahras –, et à évaluer les aboutissements de cette relation. Fondée sur une enquête globale (exhaustive) de son personnel, la recherche s'appuie sur l'approche descriptive

et ses outils de collecte de données pertinents, dans les limites de la portée de l'étude et de la réalisation de ses objectifs. Ayant passé en revue la littérature théorique inhérente au sujet, et partant du principe de la cumulativité en recherche scientifique ainsi que de l'originalité de ses angles d'approche, notre étude comble des lacunes scientifiques, conceptuelles et méthodologiques multidimensionnelles. Elle aborde conjointement la thématique des applications de la communication numérique et celle du développement organisationnel, ainsi que les composantes théoriques et procédurales qui incarnent les objectifs majeurs de leur corrélation. Il s'agit notamment de la prise de conscience par la direction de l'importance de cette relation, des fonctions de ces applications numériques dans l'amélioration du flux d'informations et de la prise de décision, et de la formation d'une culture de changement et d'innovation au sein de l'entreprise.

À cela s'ajoute la pluralité des outils d'investigation déployés (l'entretien approfondi et le questionnaire), s'inscrivant dans le cadre d'une approche méthodologique mixte qui combine le qualitatif et le quantitatif. Cette démarche est en parfaite harmonie avec les choix méthodologiques du paradigme systémique adopté dans cette étude comme modèle épistémologique heuristique. Ce paradigme vise à atteindre et à interpréter les objectifs de l'étude à travers les approches théoriques qui en découlent et qui encadrent la recherche, en se focalisant principalement sur les dimensions communicationnelles de ces théories, à savoir : la théorie de la direction par objectifs (DPO), la théorie socio-technique et la théorie des systèmes. L'ambition est de construire un modèle analytique intégratif entre ces trois théories, réalisé via un processus de synthèse dans le cadre de la modélisation systémique.

En conséquence, la problématique de notre étude s'articule autour de la contribution des applications de la communication numérique au développement organisationnel de l'entreprise publique – Direction de Sonelgaz, succursale de Souk Ahras. À la lumière de ce qui précède, nous posons la question principale suivante:

Comment les applications de la communication numérique contribuent-elles à la réalisation du développement organisationnel de l'entreprise publique – Direction de Sonelgaz, succursale de Souk Ahras?

De cette question centrale découlent les sous-questions suivantes:

1- Y a-t-il une prise de conscience chez les employés de la Direction de Sonelgaz – succursale de Souk Ahras – quant à l'importance de l'utilisation des applications de la communication numérique dans le processus de développement organisationnel?

2- Comment les applications de la communication numérique contribuent-elles à l'amélioration du flux d'informations facilitant le processus de prise de décision au sein de la Direction de Sonelgaz – succursale de Souk Ahras?

3- L'adoption des applications de la communication numérique a-t-elle aidé la Direction de Sonelgaz – succursale de Souk Ahras – à forger une culture de changement positif et d'innovation au sein de l'entreprise ?

1. Cadre Théorique:

Au sein de la société Sonelgaz, les applications de la communication numérique renvoient à l'usage des supports technologiques et des plateformes numériques modernes pour optimiser la communication interne entre les différents départements, ainsi qu'entre la direction et les employés. Cela vise à rehausser le niveau de performance, à réduire les délais de réactivité, à renforcer la transparence et la qualité de service, tout en instaurant une flexibilité dans l'échange, la coopération et le travail d'équipe.

Ainsi, les applications de la communication numérique au sein de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz) se définissent comme un ensemble d'outils et de technologies numériques reposant sur Internet ou sur les réseaux internes (Intranet). Ils sont déployés au sein de l'entreprise publique pour fluidifier l'échange d'informations et la

communication entre les individus, les équipes ou les directions, de manière synchrone ou asynchrone, dans l'optique d'optimiser la coordination, d'accélérer les procédures et de soutenir la prise de décision, favorisant ainsi le développement organisationnel de l'institution.

Ces applications comprennent, à titre d'exemple:

1) Le courrier électronique professionnel **(Tenssik).**
2) Les applications de messagerie instantanée **(Gmail).**
3) Les plateformes de réunions virtuelles **(Visioconférence).**
4) Les systèmes de gestion interne des connaissances **(Intranet).**
5) Les plateformes d'échange de fichiers et de rapports **(Nova, Good Payer, Hiseb, GLPI, CRMS, etc.).**

Par ailleurs, le développement organisationnel est conçu comme une activité méthodique, durable et à long terme, adossée à un cadre conceptuel, des principes, des stratégies, des processus et des techniques issus des sciences comportementales. Cette activité est mobilisée pour opérer des mutations réfléchies au niveau de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de Souk Ahras, revêtant plusieurs formes telles que : l'amélioration, l'ajustement, le renouveau, la modernisation, la réactivité et l'élaboration d'une vision prospective. Le développement organisationnel ambitionne ainsi de rehausser la performance institutionnelle et de dynamiser les capacités des ressources humaines.

Dans ce cadre, l'étude s'appuie sur les approches théoriques suivantes : la théorie de la Direction Par Objectifs (DPO), l'approche socio-technique et la théorie des systèmes. Voici une projection des fondements de ces théories sur l'objet de notre recherche :

1.1. La théorie de la Direction Par Objectifs (DPO) :

Elle constitue un cadre idoine pour appréhender la manière dont les applications de la communication numérique soutiennent le développement organisationnel au sein de l'entreprise publique. En effet, ces applications permettent d'établir des objectifs organisationnels clairs et mesurables, tout en facilitant la participation des employés à la définition de leurs objectifs individuels via les plateformes de communication interne et les systèmes numériques de gestion de la performance. De surcroît, ces outils renforcent l'efficacité communicationnelle entre les différents échelons hiérarchiques, favorisant la clarification des rôles et la convergence des efforts vers l'accomplissement des buts communs (Maziz & Benabderahmane, 2016) .

Selon les postulats de cette théorie, le feedback (rétroaction) continu s'avère un élément cardinal pour l'amélioration des performances ; un impératif comblé par les applications de la communication numérique grâce aux outils d'évaluation instantanée et de suivi en temps réel des indicateurs de performance, ce qui appuie la prise rapide de décisions correctives. Ces applications contribuent également à harmoniser les objectifs individuels avec ceux de l'organisation par le biais de la transparence et de l'accessibilité de l'information pour tous, générant ainsi un environnement organisationnel cohérent et plus réactif aux mutations managériales et technologiques (Fettouh, 2022).

1.2. L'approche socio-technique :

À la lumière de cette approche, le rôle des applications de la communication numérique dans le développement organisationnel de l'entreprise publique est appréhendé comme une interaction combinée entre les facteurs technologiques et les facteurs sociaux au sein de l'environnement de travail. Cette approche postule que la technologie seule ne suffit pas à opérer la transformation ; elle insiste plutôt sur la nécessité de reconcevoir le travail de manière à prendre en compte les besoins des individus, leur permettant ainsi d'interagir positivement avec les outils numériques disponibles (Muriel Frank & Autres, 2024) .

Dès lors, l'adoption par l'entreprise publique de ces applications de communication numérique – telles que le courrier électronique, les plateformes de visioconférence et la messagerie interne – ne se réduit pas à une simple introduction d'outils techniques. Elle représente une opportunité de réorganiser les méthodes de travail et d'autonomiser les équipes professionnelles en leur permettant de choisir les modes de communication adaptés à la nature de leurs tâches et à leurs préférences, ce qui favorise la flexibilité, la productivité et une meilleure qualité de vie au travail (QVT). Ainsi, le développement organisationnel ne se résume pas à une mise à niveau des outils, mais s'apparente à une mutation de la culture organisationnelle vers un écosystème plus interactif et intégré entre l'homme et la technologie, ce qui incarne l'essence même de la théorie socio-technique (Margaret & Autres, 2020).

1.3. La théorie des systèmes:

À travers le prisme de la théorie des systèmes, l'entreprise publique est perçue comme un système intégré composé de plusieurs sous-systèmes interdépendants (tels que les départements, les employés, les ressources et la technologie). Chaque composante influence les autres et est influencée par elles, de sorte qu'aucune entité ne peut être développée de manière isolée.

Dans ce contexte, les applications de la communication numérique constituent un pilier majeur de la structure technique de l'entreprise, tout en impactant simultanément la structure organisationnelle, les relations internes et le flux quotidien du travail. Lors de l'intégration de ces applications, elles ne se contentent pas de faciliter l'échange d'informations, mais reconfigurent le mode de coordination et d'interaction entre les différentes unités, renforçant ainsi l'intégration et la flexibilité du système (Drack & Autres, 2015).

Les applications de la communication numérique agissent sur:

1) L'accélération du flux d'informations entre les composantes du système (les départements);
2) La réduction du fossé entre le leadership et les employés;
3) L'activation de l'interaction instantanée et une prise de décision plus rapide.

Sous cette perspective, ces applications contribuent à la concrétisation du développement organisationnel en optimiser l'harmonie entre les composantes du système interne et en consolidant son efficacité lors des interactions avec l'environnement externe (à l'instar des instances gouvernementales et des citoyens), en parfaite adéquation avec les principes fondamentaux de la théorie des systèmes.

I. Méthodes et Matériels:

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études descriptives qui permettent d'accéder aux faits scientifiques concernant les conditions actuelles et de dégager les relations existantes entre différents phénomènes. Elle contribue ainsi à interpréter et à donner un sens aux données. Si la collecte de données et la production d'informations s'avèrent des questions cruciales requises par l'étude scientifique des phénomènes sociaux, la recherche descriptive va au-delà, afin de déterminer le degré de présence des facteurs agissant dans des situations et des conditions spécifiques, et ce, pour évaluer leur importance relative, en plus de sa contribution directe à la mise en évidence des corrélations existantes entre ces facteurs (Roger, 2020).

Dès lors, l'approche descriptive a été adoptée pour concrétiser les objectifs et la démarche de l'étude, et ce, dans le cadre d'une approche méthodologique mixte qui s'aligne harmonieusement avec les orientations méthodologiques du paradigme systémique. Son rôle ne se limite pas uniquement à présenter et à décrire le phénomène ciblé, mais s'étend à l'analyse, l'interprétation et la comparaison des données obtenues afin d'aboutir à des catégorisations significatives permettant d'appréhender de manière lucide le phénomène ou l'objet de recherche (Daoud Hakima, 2026).

1. Les champs de l'étude

La délimitation rigoureuse des champs de l'étude constitue l'une des étapes fondamentales de la réalisation de la recherche scientifique ; elle reflète le sérieux du chercheur et son souci de vérifier la validité des hypothèses adoptées.

1.1. Le champ spatial :

L'étude a été menée au niveau de la Direction de l'Électricité et du Gaz de la wilaya de Souk Ahras. Elle s'est déroulée en plusieurs phases, à savoir :

- La phase de l'étude exploratoire.
- La phase de collecte des données.
- La phase de dépouillement des données.
- La phase d'analyse des données, d'interprétation et de discussion des résultats.

1.2. Le champ temporel :

Cette recherche s'est étalée sur une durée de deux mois complets (Avril et Mai) au cours de l'année 2025.

2. Les outils de collecte de données

Les moyens et outils de collecte de données varient entre outils principaux et outils secondaires. Chaque chercheur sélectionne ceux qu'il juge les plus idoines pour recueillir les informations et les faits liés au phénomène étudié. Souvent, plusieurs outils sont déployés simultanément afin de renforcer la crédibilité des résultats obtenus. Dans ce contexte, nous nous sommes appuyés sur les outils suivants :

2.1. L'outil principal :

Il s'agit du questionnaire, qui demeure l'un des outils de collecte de données les plus courants et les plus utilisés dans les recherches scientifiques. Il est défini comme : « des documents qui adressent les mêmes questions à tous les individus de l'échantillon, et les répondants enregistrent des réponses écrites pour chaque item du questionnaire ».

Parmi les avantages majeurs du questionnaire, figure le fait qu'il permet au chercheur de rationaliser considérablement le temps et l'effort. Nous avons ainsi eu recours à un questionnaire administré aux employés de la Direction de l'Électricité et du Gaz de la wilaya de Souk Ahras, en veillant au respect scrupuleux des règles méthodologiques lors de la formulation de ses questions. Le questionnaire a été finalisé sous sa forme définitive après l'identification de la problématique, de ses questions et du champ de l'étude, ainsi que la couverture du volet théorique par la collecte des données (Fanny Bugeja-Bloch, Marie-Paule Couto, 2021).

2.2. L'outil secondaire (complémentaire) :

Nous avons également mobilisé dans cette étude un outil d'appui, à savoir l'entretien approfondi (*entretien approfondi*) mené auprès d'un groupe de cadres de l'entreprise Sonelgaz, succursale de Souk Ahras, ayant un lien direct avec le sujet. Il s'agit respectivement de :

- Un cadre d'études au sein du département des Ressources Humaines (applications **NOVA** et **TENSSIK**).
- Le responsable de la gestion du centre de numérisation des systèmes d'information (applications **Good Payer**, **GLPI**, **CRMS**).
- Un cadre d'études au sein du département Finances et Comptabilité (application **HISSAB**).

3. Population de l'étude

La population de recherche englobe l'ensemble des employés exerçant au sein de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz, Souk Ahras), soit un effectif total de 60 employés. La technique de l'enquête globale (le balayage exhaustif) a été adoptée en

distribuant 60 exemplaires du questionnaire. Nous avons récupéré 53 exemplaires valides ; par conséquent, l'effectif final soumis à l'analyse et à la discussion des données obtenues s'élève à 53 questionnaires.

Dans le cadre de la réalisation de cette étude intitulée « La contribution des applications de la communication numérique au développement organisationnel de l'entreprise publique », une série d'entretiens de terrain a été menée auprès de plusieurs cadres et responsables au sein des différents départements de l'entreprise Sonelgaz. L'objectif était de recueillir leurs perceptions et avis concernant le rôle des applications de la communication numérique adoptées par l'entreprise dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, notamment en matière de communication interne, de diffusion de la culture d'entreprise et de développement de la performance administrative.

Ces entretiens approfondis ont ciblé :

- Un cadre d'études au sein du département des Ressources Humaines (applications **NOVA** et **TENSSIK**).
- Le responsable de la gestion du centre de numérisation des systèmes d'information (applications **Good Payer**, **GLPI**, **CRMS**).
- Un cadre d'études au sein du département Finances et Comptabilité (application **HISSAB**).

4. La phase exploratoire de l'étude :

L'outil de l'entretien approfondi a été mobilisé durant la phase exploratoire afin d'explorer et de sonder le terrain d'étude. Cela a permis d'identifier les principales applications numériques, d'appréhender leurs mécanismes de fonctionnement ainsi que leur utilité au niveau qualitatif de cette recherche. Ce volet qualitatif sera articulé, ultérieurement, à un volet quantitatif, s'inscrivant ainsi rigoureusement dans le cadre de l'approche méthodologique mixte.

Les entretiens approfondis ont corroboré les informations relatives à l'ensemble des applications numériques déployées par l'entreprise Sonelgaz, telles que synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau (A) : Présentation des principales applications de la communication numérique adoptées à Sonelgaz (Souk Ahras).

Nom de l'application	Définition	Composantes	Utilisations	Avantages	Limites / Inconvénients
GOOD PAYER	Système de suivi des factures des entreprises contractantes.	**- Entrées :** Factures des sous-traitants. **- Processus :** Enregistrement et gestion des factures. **- Sorties :** Ordres de paiement.	- Paiement des factures des sous-traitants. - Facturation des équipements et raccordements.	- Transparence et précision. - Traçabilité complète des factures.	- Complexité d'utilisation. - Interface graphique très rudimentaire.
NOVA	Système de gestion des ressources humaines développé par l'entreprise ELIT.	**- Entrées :** Données des employés. **- Processus :** Classification et stockage	- Gestion des absences, des salaires, de la formation et du recrutement.	- Réduction des coûts. - Flexibilité de traitement.	- Déficit de formation. - Budget parfois insuffisant.

		des données. **- Sorties :** Rapports administratifs.		- Précision des données.	
TENSSIK	Messagerie électronique professionnelle et interne.	**- Entrées :** Données des employés et des tâches. **- Processus :** Distribution et organisation des missions. **- Sorties :** Rapports et correspondances.	- Envoi et réception des ordres de travail. - Coordination interdépartementale.	- Réduction des coûts. - Facilitation de la communication interne.	- Coupures intermittentes du réseau.
GLPI	Système d'inventaire du parc informatique.	**- Entrées :** Équipements informatiques. **- Processus :** Enregistrement et suivi des appareils. **- Sorties :** Inventaires et statistiques.	- Surveillance et contrôle des équipements informatiques.	- Précision de l'inventaire. - Économie de temps et d'effort.	- Coupures intermittentes du réseau.
CRMS	Système de gestion de la relation client (CRM).	**- Entrées :** Demandes des clients. **- Processus :** Étude des dossiers. **- Sorties :** Rapports et factures.	- Traitement des demandes et des facturations.	- Accélération de l'exécution. - Amélioration du service client.	- Interruption des tâches en cas de panne de réseau.
HISSAB	Système comptable dédié à l'enregistrement des données financières.	**- Entrées :** Données financières et clients. **- Processus :** Audit et vérification des données. **- Sorties :** États financiers.	- Enregistrement des données financières. - Élaboration des états comptables.	- Réduction des erreurs. - Rapidité d'exécution.	- Insuffisance de certaines informations - Exigence d'une formation spécialisée.

Source : Enquête de terrain (établi à partir des données fournies par la société Sonelgaz de Souk Ahras, 2025).

5. La phase explicative de l'étude :

L'outil du questionnaire a été administré auprès de 53 répondants parmi le personnel de l'entreprise, afin d'expliquer la relation de contribution entre les principales applications numériques et le développement organisationnel. Cette démarche intervient au niveau quantitatif de la recherche, articulé ultérieurement à un autre niveau qualitatif, s'inscrivant ainsi dans le cadre de l'approche méthodologique mixte selon la méthode de triangulation (qualitatif-quantitatif-qualitatif) :

5.1. Le premier axe : La prise de conscience par la direction de l'entreprise Sonelgaz (Souk Ahras) de l'importance de l'utilisation des applications de la communication numérique dans le processus de développement organisationnel.

Tableau (1) : L'utilisation périodique des applications de la communication numérique dans l'accomplissement des tâches professionnelles au sein de l'entreprise.

La variable	Fréquence (Choix de plus d'une application numérique)	Pourcentage
Good Payer	20	22.22%
Nova	25	16.67%
Glpi	15	11.11%
Crms	20	27.78%
Tenssik	10	22.22%
Total	**90**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Note : Le total des Fréquences (90) dépasse le nombre des individus de l'échantillon (53), car la majorité des répondants utilisent plus d'une application dans l'exercice de leurs fonctions.

Le Tableau n° (1) met en évidence une diversité notable quant à l'utilisation des applications de la communication numérique par les employés de Sonelgaz dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. En effet, 90 choix ont été enregistrés, répartis sur cinq applications numériques principales. Il est à noter que le système **Crms** occupe la première place en termes d'utilisation, ayant été sélectionné 25 fois, soit un taux de 27.78% de l'ensemble des utilisations. Cela dénote une forte dépendance à l'égard de ce système dans l'exécution des missions, en particulier celles relatives à la gestion de la relation client et au suivi des dossiers.

Il est suivi par les applications **Good Payer** et **Tenssik** avec des proportions égales atteignant 22.22% chacune, ce qui reflète leur rôle fonctionnel crucial, tant sur le plan financier que technique, notamment dans les domaines du contrôle de la performance ou du traitement des données opérationnelles. Quant à l'application **Nova**, elle a été choisie dans 16.67% des cas, indiquant une utilisation moyenne par rapport aux autres outils. Enfin, l'application **Glpi** vient clore le classement avec seulement 11.11%, ce qui pourrait signifier qu'elle est spécialisée ou destinée à une catégorie spécifique d'employés, ou que son usage se limite à des tâches techniques précises telles que le support technique ou la gestion des pannes.

Il convient de remarquer dans ce tableau que le total des utilisations (90) excède la taille de l'échantillon (53), prouvant que la plupart des répondants ont recours à de multiples applications pour mener à bien leurs missions. Cela traduit une complémentarité fonctionnelle entre ces applications au sein de l'entreprise. Cette pluralité indique l'existence d'un système

numérique multicanal qui permet aux employés d'accomplir leurs tâches avec efficacité, et qui accélère la communication, l'échange d'informations et la prise de décision ; constituant ainsi un indicateur positif de l'avancement de la transition numérique de l'institution. Cette diversité des outils numériques et leur utilisation simultanée par le personnel confirment l'importance de ces applications dans le soutien de la structure organisationnelle et la fluidification du travail, en adéquation avec les objectifs du développement organisationnel, contribuant ainsi à réduire la bureaucratie et à optimiser la coordination interdépartementale.

Tableau (2) : La fourniture d'un soutien technique par l'entreprise pour la protection des applications numériques selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Toujours	10	18.87%
Souvent	20	37.74%
Rarement	15	28.30%
Jamais	08	15.09%
Total	53	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (2) montrent que l'évaluation par les employés de la disponibilité du soutien technique (pour la protection des applications numériques et la résolution des dysfonctionnements) est mitigée. En effet, 20 répondants, soit 37.74%, ont déclaré que ce support est souvent disponible, tandis que 15 employés (28.30%) ont indiqué qu'il est rare. La catégorie estimant que l'entreprise fournit un soutien technique permanent ne représente que 18.87%, alors que 8 répondants (15.09%) ont affirmé l'absence totale de ce soutien.

Ces données révèlent que l'institution ne garantit pas une assistance technique continue et régulière pour l'ensemble du personnel, ce qui engendre des disparités dans l'expérience d'utilisation, particulièrement lors de la confrontation à des problèmes techniques susceptibles d'entraver le flux de travail. Cet écart reflète probablement l'absence d'une politique d'assistance technique claire et structurée ou l'insuffisance des ressources qui y sont allouées. Ce constat est étayé par certaines réponses aux questions ouvertes, affirmant que les employés sont parfois contraints de résoudre les pannes techniques par eux-mêmes, ou de patienter longuement avant d'obtenir de l'aide, ce qui impacte négativement l'efficacité de la performance et la fluidité de l'utilisation des outils numériques dans les tâches journalières.

Par conséquent, la disponibilité d'un support technique s'avère être un facteur substantiel garantissant le succès de toute démarche de numérisation intra-entreprise. Quelles que soient leurs performances, les applications numériques demeurent vulnérables aux pannes ou aux mauvaises manipulations si elles ne sont pas adossées à une équipe technique prête et qualifiée pour une intervention immédiate. L'entreprise se doit donc d'instaurer un système d'assistance technique stable et inclusif, couvrant tous les utilisateurs et garantissant la continuité du travail avec qualité et efficacité.

Tableau (3) : Les principaux problèmes rencontrés par les répondants lors de l'utilisation des applications de la communication numérique.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Techniques	37	69.81%
Cognitifs	16	30.19%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats révèlent que la majorité des employés se heurtent à des problèmes techniques lors de l'usage des applications de la communication numérique. En effet, 37 répondants, soit 69.81%, ont déclaré que la nature des difficultés rencontrées relève de facteurs techniques. En revanche, seuls 16 employés (30.19%) ont signalé faire face à des problèmes cognitifs liés à un manque de compréhension ou de compétences dans l'utilisation de ces applications.

Ces données signifient que le défi majeur entravant l'utilisation optimale des applications de la communication numérique ne réside pas uniquement dans les dimensions cognitives des usagers, mais se manifeste principalement au niveau de l'infrastructure technique et fonctionnelle de ces outils. Les problèmes techniques peuvent inclure des pannes récurrentes, la faiblesse des serveurs de l'entreprise, la lenteur du téléchargement des données ou la difficulté d'intégration entre les différentes applications.

Quant aux problèmes cognitifs, bien qu'ils se présentent à un taux inférieur, ils n'en demeurent pas moins importants. Ils traduisent l'existence d'une lacune en matière de formation ou d'orientation pratique des utilisateurs. Cela indique qu'une frange du personnel ne dispose pas des compétences requises pour interagir avec les applications, particulièrement celles intégrant des fonctions avancées ou dotées d'interfaces complexes.

À la lumière de ces constats, on peut avancer que la réalisation d'une utilisation optimale des applications de la communication numérique au sein de l'entreprise nécessite une approche duale :

- **Technique :** L'amélioration de l'infrastructure numérique et la fourniture d'un support technique permanent et performant.
- **Cognitive :** Le renforcement de la formation méthodique et continue au profit de tous les employés, en tenant compte des disparités des niveaux cognitifs.

Dès lors, la résolution de ces problématiques constitue une condition sine qua non pour consolider l'efficacité de ces applications et garantir leur contribution au développement organisationnel de l'entreprise publique.

Tableau (4) : Le degré de dépendance de l'entreprise aux applications numériques dans les processus administratifs et organisationnels selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Forte dépendance	20	37.74%
Dépendance moyenne	25	47.17%
Faible dépendance	08	15.09%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n°(4) indiquent que la majorité des répondants perçoivent que l'entreprise dépend, à des degrés divers, des applications numériques dans la gestion de ses processus administratifs et organisationnels. En effet, 25 enquêtés, soit 47.17%, ont estimé que cette dépendance est moyenne, tandis que 20 répondants (37.74%) l'ont jugée forte. Seuls 8 répondants, représentant 15.09%, ont déclaré que l'entreprise s'appuie faiblement sur ces applications.

Ces résultats prouvent que l'entreprise a franchi des étapes tangibles vers la transition numérique, en particulier dans les départements à vocation technique et financière, tel que souligné dans les réponses ouvertes des enquêtés. Cela s'explique par le besoin impérieux de recourir à des outils numériques permettant d'accélérer les processus, d'améliorer la précision des traitements et de réduire la dépendance à l'égard des procédures manuelles.

Toutefois, la persistance d'une proportion jugeant cette dépendance encore faible reflète une certaine disparité du niveau de numérisation entre les différents services. Certains départements pourraient toujours s'appuyer sur des méthodes traditionnelles, que ce soit en raison d'un manque de formation adéquate, d'une vulnérabilité de l'infrastructure numérique, ou d'une inadaptation des employés aux mutations technologiques.

En somme, il est possible d'affirmer que l'entreprise dépend des applications numériques à un niveau allant de moyen à élevé, mais que cette dépendance n'est pas uniformisée à travers l'ensemble des directions et des services. Pour consolider cette orientation, l'entreprise devrait s'atteler à généraliser l'usage des applications numériques de manière équilibrée, tout en insistant sur l'impératif de fournir des programmes de formation continue et d'améliorer le support technique, et ce, afin de garantir une exploitation optimale de ces outils à tous les échelons fonctionnels.

Le deuxième axe : La contribution des applications de la communication numérique à l'amélioration du flux d'informations et à la prise de décision au sein de l'entreprise Sonelgaz (Souk Ahras)

Tableau (5) : Le style de leadership prédominant au sein de l'entreprise selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Traditionnel, strict et caractérisé par la rigidité	18	33.96%
Flou	10	18.87%
Participatif, collaboratif	25	47.17%
Total	**53**	**100%**

Source : **Enquête de terrain.**

Les résultats du Tableau n° (5) révèlent que la majorité des répondants considèrent que le style de leadership prédominant dans l'entreprise penche, à des degrés divers, vers le modèle participatif. En effet, 25 enquêtés, soit 47.17%, ont indiqué que le leadership au sein de l'institution se caractérise par la participation et la collaboration, ce qui traduit une tendance à impliquer les employés dans la prise de décision et à promouvoir le travail d'équipe. En revanche, 18 répondants, représentant 33.96%, estiment que le style de leadership demeure traditionnel, strict et rigide. Cela pourrait indiquer la persistance de pratiques managériales fondées sur les ordres, les directives verticales (top-down) et l'absence d'initiatives ascendantes (bottom-up).

Par ailleurs, 10 répondants, soit 18.87%, ont déclaré que le style de leadership est flou, reflétant une certaine ambiguïté ou une incohérence dans le mode de gestion de l'entreprise. Cela suggère potentiellement une disparité de méthodes entre les managers ou une faiblesse au niveau des canaux de communication. Ces résultats indiquent que l'entreprise connaît une transition graduelle du style de leadership traditionnel vers un modèle participatif, une évolution positive qui favorise un climat de travail interactif, particulièrement avec l'utilisation des applications de la communication numérique. Néanmoins, l'existence d'une proportion significative jugeant le leadership encore rigide, ajoutée à ceux qui le considèrent flou, met en évidence un manque de coordination globale dans les pratiques managériales entre les différents départements.

Par conséquent, on peut avancer que l'institution tend globalement à adopter un leadership participatif, bien que ce style ne soit pas appliqué de manière uniforme. Cela rend nécessaire le renforcement de la culture du leadership interactif à travers la formation, la généralisation de l'utilisation des outils de communication numérique, ainsi que l'évaluation

périodique des performances managériales afin de garantir la cohérence et l'harmonie entre les différents niveaux de responsabilité au sein de l'entreprise.

Tableau (6) : L'observation de l'évolution des méthodes de gestion numérique dans l'entreprise au cours des dernières années selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Évolution majeure	20	37.74%
Évolution moyenne	25	47.17%
Aucune évolution	08	15.09%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les données du Tableau n° (6) indiquent que la plupart des répondants ont remarqué une évolution des méthodes de gestion numérique au cours des dernières années. Ainsi, 47.17% ont affirmé l'existence d'une évolution moyenne, tandis que 37.74% ont souligné une évolution majeure. Cela signifie qu'environ 85% du personnel reconnaît que l'entreprise a connu une forme de transformation numérique.

Conformément aux réponses ouvertes fournies par près de la moitié de l'échantillon, cette évolution observée est attribuée à l'introduction de nouvelles applications numériques et à la mise à jour d'anciens systèmes, en particulier dans les départements de la comptabilité, de la numérisation et des réseaux électriques. Certains ont également noté une amélioration de la vitesse de circulation de l'information et de la documentation numérique des transactions en remplacement des méthodes traditionnelles sur support papier.

Toutefois, des employés ont signalé que cette transformation n'a pas été inclusive pour tous les départements, se limitant principalement aux services techniques et financiers. Cela explique pourquoi l'évolution a été qualifiée de "moyenne" par une proportion notable de répondants, ces derniers ayant précisé que certains services administratifs s'appuient toujours sur des procédures manuelles ou n'ont pas encore été véritablement intégrés au système numérique.

Quant à la minorité n'ayant perçu aucune évolution (15.09%), cette posture s'explique — selon les dires de certains employés — par leur non-implication dans les programmes de mise à niveau ou par l'absence d'une formation adéquate leur permettant de constater la différence ou d'en tirer un bénéfice concret.

L'analyse de ces réponses permet de déduire que le développement des méthodes de gestion numérique au sein de l'entreprise est une réalité, mais qu'il demeure inégal dans son rythme et son déploiement. Cela met en exergue la nécessité de généraliser l'expérience numérique à l'ensemble des services et de l'accompagner d'une formation exhaustive pour s'assurer que tous les employés perçoivent clairement cette évolution.

Tableau n° (7) : La contribution des applications numériques adoptées par l'entreprise au développement des processus administratifs et organisationnels selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Oui	06	11.32%
Toujours	15	28.30%
Souvent	20	37.74%

Rarement	08	15.09%
Jamais	04	7.55%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (7) montrent que la majorité relative des répondants estime que les applications numériques contribuent "souvent" au développement des processus administratifs et organisationnels, avec un taux de 37.74%, soit 20 employés. La catégorie "toujours" occupe la deuxième position avec 28.30% (15 employés), traduisant une large conviction que la numérisation participe, à des degrés divers, à l'amélioration des procédures organisationnelles internes.

En revanche, 15.09% des employés (8 répondants) ont indiqué que ces applications contribuent "rarement" à ce développement, tandis que 7.55% (4 employés) considèrent qu'elles ne contribuent "jamais". Bien que cette proportion soit relativement faible, elle souligne l'existence d'aspects inexploités ou de situations d'insatisfaction quant à l'utilisation actuelle des applications pour certaines tâches. Il est également remarquable que 6 répondants (11.32%) aient choisi de répondre par "Oui" uniquement, sans préciser la fréquence. Cela peut s'interpréter par le fait qu'ils ont perçu un impact général des applications sur le développement, sans pouvoir déterminer si cet impact est constant ou intermittent.

En somme, l'analyse révèle qu'une part significative des employés considère ces applications comme des outils efficaces pour faciliter et faire évoluer le travail, notamment en matière d'accélération des procédures, de réduction des erreurs et d'assouplissement du suivi administratif. Cependant, l'existence d'une frange exprimant un avis contraire confirme que ces avantages ne sont pas ressentis avec la même intensité par tous les utilisateurs, ce qui pourrait être dû à la nature de leurs missions ou à un déficit en formation et en assistance technique. En conclusion, les applications numériques adoptées constituent un vecteur de soutien au développement de la gestion au sein de l'entreprise, mais exigent des améliorations supplémentaires en termes d'utilisation, de généralisation et d'intégration fonctionnelle, afin d'assurer que tous les départements et utilisateurs en bénéficient efficacement.

Tableau n° (8) : L'observation d'un équilibre entre les responsabilités et les prérogatives des postes de travail après l'adoption des applications de la communication numérique selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Oui	32	60.38%
Non	21	39.62%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les données du Tableau n° (8) montrent que la majorité des répondants, soit 32 sur 53 (60.38%), perçoivent un équilibre dans la répartition des responsabilités et des prérogatives entre les postes de travail suite à l'adoption par l'entreprise des applications de la communication numérique. En parallèle, 21 répondants (39.62%) ont déclaré ne pas avoir constaté un tel équilibre.

L'analyse des réponses de ceux ayant répondu par "Non" et ayant justifié ce déséquilibre met en lumière les principales problématiques suivantes :

- **Déséquilibre dans la répartition des prérogatives numériques :** Certains répondants ont souligné que des agents ou employés détiennent des habilitations numériques qui outrepassent la nature de leurs fonctions, engendrant ainsi des conflits dans la prise de décision et fragilisant le principe de spécialisation des tâches.

- **Maintien des prérogatives traditionnelles malgré la numérisation :** Bien que des applications numériques soient adoptées, certains responsables conservent des méthodes de gestion traditionnelles, créant ainsi une dualité de fonctionnement entre le numérique et le travail administratif manuel.
- **Non-actualisation des prérogatives en fonction des évolutions organisationnelles :** Certains départements n'ont pas accompagné les changements imposés par la numérisation en matière de révision des tâches et de définition des responsabilités. Cela a généré un décalage entre le volume des missions assignées et les prérogatives réelles accordées.
- **Discrimination entre les employés :** Des enquêtés ont fait remarquer que l'attribution des prérogatives ne se fonde pas toujours sur les compétences ou la nature du poste, mais parfois sur des relations personnelles ou sur l'ancienneté, engendrant un sentiment d'injustice parmi les collègues.

Il ressort de cette analyse que la numérisation a relativement contribué à renforcer l'équilibre entre les responsabilités et les prérogatives. Toutefois, des dysfonctionnements organisationnels et structurels continuent d'entraver sa pleine réalisation. Il est donc recommandé de réviser périodiquement la répartition des prérogatives et de l'ajuster selon des critères clairs et transparents, en adéquation avec les rôles réels exercés au sein de l'institution.

Tableau n° (9) : La description de l'environnement de travail au sein de l'entreprise quant à l'adoption des applications de la communication numérique dans le développement administratif selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Environnement incubateur (propice à l'adoption des applications de la communication numérique)	22	41.51%
Environnement conservateur peu enclin au changement	18	33.96%
Environnement réticent et résistant au changement et au développement	13	24.53%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (9) indiquent que l'environnement de travail au sein de l'entreprise est décrit par la majorité des enquêtés comme un milieu incubateur pour l'adoption des applications de la communication numérique, tel qu'affirmé par 22 répondants (41.51%). Cela démontre l'existence d'une prédisposition institutionnelle à intégrer le développement numérique. Néanmoins, 18 répondants (33.96%) estiment que l'environnement reste conservateur et a tendance à s'accrocher aux méthodes traditionnelles, tandis que 13 autres (24.53%) le qualifient de réticent et résistant au changement. Ces résultats reflètent une disparité dans l'expérience des employés face à la numérisation et soulignent que la transformation numérique au sein de l'entreprise se heurte encore à une certaine résistance culturelle et organisationnelle. Ceci requiert de consolider la sensibilisation et la motivation interne afin d'accélérer le rythme vers une adoption pleine et entière des applications numériques.

Tableau n° (10) : L'utilisation des données fournies par les applications numériques dans la prise de décisions stratégiques selon les répondants de l'entreprise.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Toujours	11	20.75%
Souvent	19	35.85%
Rarement	14	26.42%

Jamais	09	16.98%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (10) montrent que les données générées par les applications numériques sont utilisées à des degrés divers dans la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise. En effet, 11 répondants (20.75%) ont confirmé qu'ils se basent toujours sur ces données dans leurs décisions, tandis que 19 répondants (35.85%) ont indiqué une utilisation fréquente. Cela signifie que plus de la moitié de l'échantillon (56.6%) s'appuie de manière continue ou quasi-continue sur les données numériques lors des processus décisionnels.

Toutefois, une proportion non négligeable du personnel estime que l'usage des données numériques dans la prise de décisions stratégiques est rare, voire inexistant : 14 répondants (26.42%) ont précisé qu'ils les utilisent rarement, et 9 répondants (16.98%) ne les utilisent jamais. Ceci met en évidence une lacune quant à l'exploitation efficace des données numériques sur le plan stratégique, lacune qui pourrait découler d'une sensibilisation limitée à l'importance des données, ou de l'absence de mécanismes clairs pour les intégrer dans le processus décisionnel.

En définitive, malgré une orientation positive vers l'exploitation des données numériques, il s'avère impératif de promouvoir une culture de la prise de décision fondée sur les données (Data-driven decision-making), et de développer une infrastructure numérique couplée à un support technique adéquat. Cela garantira une utilisation méthodique et efficiente des informations dans la planification stratégique de l'entreprise.

Le troisième axe : La contribution des applications de la communication numérique à la formation de la culture du changement

Tableau n° (11) : L'acceptation et l'appréciation des applications de la communication numérique par les répondants au sein de l'entreprise.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Oui	28	52.83%
Plus ou moins	20	37.74%
Non, pas du tout	05	9.43%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (11) indiquent un niveau acceptable d'acceptation des applications de la communication numérique au sein de l'entreprise. Plus de la moitié de l'échantillon (52.83%) a manifesté une nette appréciation de ces outils, ce qui constitue un indicateur de l'efficacité de la transformation numérique à répondre aux besoins des utilisateurs. De plus, la proportion de ceux ayant répondu par "Plus ou moins" (37.74%) reflète un certain degré de réserve, souvent lié à des facteurs tels que le manque de formation, des problèmes techniques ou une résistance culturelle au changement. Quant au taux de rejet total (9.43%), bien qu'il soit minime, il demeure significatif et requiert une attention particulière, car il pourrait indiquer une lacune dans l'intégration de l'ensemble des utilisateurs au sein de la stratégie numérique de l'entreprise. Par conséquent, si l'acceptation globale est positive, elle nécessite d'être consolidée par des programmes de qualification et de motivation afin de garantir une utilisation efficace et inclusive des applications numériques à tous les niveaux de l'institution.

Tableau n° (12) : La contribution des applications de la communication numérique à l'ancrage de la culture du travail collaboratif au sein de l'entreprise.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Beaucoup	25	47.17%
De manière acceptable	20	37.74%
Un peu	06	11.32%
Non, absolument pas	02	3.77%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (12) soulignent que les applications de la communication numérique jouent un rôle considérable dans l'ancrage de la culture du travail collaboratif au sein de l'entreprise. En effet, 47.17% des enquêtés ont affirmé que ces applications contribuent "beaucoup" au renforcement de la coopération et de la coordination entre les individus, tandis que 37.74% considèrent cette contribution comme "acceptable". Cela traduit une orientation positive vers le travail d'équipe soutenu par le numérique. Les pourcentages restants (11.32% pour "Un peu" et 3.77% pour "Non, absolument pas") révèlent l'existence de certains obstacles pouvant limiter l'exploitation optimale de ces applications, tels qu'une faible interaction ou l'absence d'une culture de coopération. Ainsi, la généralisation de l'utilisation de ces outils, couplée à des programmes de sensibilisation et de formation, pourrait contribuer à promouvoir un environnement collaboratif efficace et durable au sein de l'entreprise.

Tableau n° (13) : L'amélioration de la qualité du travail d'équipe par les applications numériques selon les répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Oui	38	71.70%
Non	15	28.30%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les données du Tableau n° (13) indiquent que l'écrasante majorité des répondants (71.70%) estime que les applications numériques ont contribué à améliorer la qualité du travail d'équipe au sein de l'entreprise, reflétant ainsi l'efficacité de ces outils pour faciliter la coordination, l'échange d'informations et le partage des tâches entre les individus. En revanche, 28.30% ont déclaré ne pas avoir constaté cette amélioration, ce qui peut suggérer la présence d'entraves dans l'utilisation de ces applications ou un manque de formation adéquate sur la manière de les exploiter au sein des équipes de travail. En conclusion, il est possible d'affirmer que les applications numériques représentent une véritable opportunité pour optimiser la performance collective, à condition qu'elles soient intégrées dans une stratégie claire incluant la formation, la motivation et le soutien à la culture de la collaboration.

Tableau n° (14) : La contribution des applications numériques à la réduction des procédures de routine sur le plan organisationnel.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Toujours	15	28.30%
Souvent	20	37.74%
Rarement	12	22.64%
Non, absolument pas	06	11.32%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Le Tableau n° (14) montre que la majorité des répondants reconnaissent que les applications numériques contribuent à réduire les procédures de routine sur le plan organisationnel ; 37.74% déclarant que cela se produit "souvent" et 28.30% confirmant que cela arrive "toujours". Autrement dit, près des deux tiers de l'échantillon considèrent que ces outils jouent un rôle positif dans l'accélération des transactions et la diminution des tâches administratives répétitives sur support papier. À l'inverse, 22.64% estiment que cette contribution se produit "rarement", tandis que 11.32% nient toute efficacité des applications dans ce domaine. Ces résultats indiquent que l'efficacité des applications numériques à réduire la routine est souvent tributaire de la manière dont elles sont déployées au sein de l'entreprise et de leur degré d'intégration avec les processus administratifs fondamentaux. Il est donc indispensable de développer les mécanismes d'application et d'améliorer continuellement les fonctions numériques afin d'atteindre l'impact escompté.

Tableau n° (15) : Le degré de flexibilité de l'entreprise dans l'acceptation du changement organisationnel résultant de l'utilisation des applications de la communication numérique dans la gestion.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Totalement flexible	18	33.96%
Flexible selon les exigences de la situation organisationnelle	31	58.49%
Non flexible	04	7.55%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (15) indiquent que la majorité des membres de l'échantillon considèrent que leur entreprise fait preuve d'un niveau acceptable de flexibilité dans l'acceptation du changement organisationnel lié à l'utilisation des applications de la communication numérique. En effet, 58.49% estiment que l'institution est flexible "selon les exigences de la situation organisationnelle", tandis que 33.96% affirment qu'elle est "totalement flexible". Cela dénote une prédisposition institutionnelle à répondre aux impératifs de la transformation numérique, bien que cela soit parfois conditionné par des pressions organisationnelles ou les nécessités du travail. Par contre, seuls 7.55% ont déclaré que l'entreprise n'est "non flexible", ce qui reflète une résistance limitée au changement. On peut donc en déduire que la culture du changement est relativement présente, mais que sa consolidation exige un soutien managérial explicite, une formation continue, ainsi que l'implication des employés dans les phases de transition pour garantir la pérennité des réformes numériques.

Tableau n° (16) : La contribution des applications numériques à la reformulation et à l'orientation claires des objectifs de l'entreprise conformément à la vision et à la mission de l'entreprise mère.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Oui, contribuent beaucoup	27	50.94%
Contribuent un peu	19	35.85%
Ne contribuent pas	07	13.21%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les données du Tableau n° (16) indiquent que près de plus de la moitié des répondants (50.94%) considèrent que les applications numériques contribuent fortement à la reformulation et à l'orientation des objectifs de l'entreprise en adéquation avec la vision et la mission

fondamentales de l'entreprise mère. Parallèlement, 35.85% ont déclaré qu'elles y contribuent un peu, et seulement 13.21% ont signalé qu'elles n'y contribuent pas du tout. Cette répartition reflète une prise de conscience institutionnelle quant à l'importance des technologies numériques pour soutenir les orientations stratégiques, ces applications permettant d'améliorer le flux d'informations et de relier les objectifs opérationnels aux objectifs globaux de l'entreprise. Néanmoins, la proportion non négligeable de ceux qui ne perçoivent pas de contribution efficace pourrait dénoter une faille dans l'articulation entre l'utilisation technologique et le management stratégique. Ceci appelle à intensifier les efforts pour activer le rôle des applications numériques, non seulement sur le plan opérationnel, mais également en tant qu'outil de réorientation vers une vision plus claire et plus intégrée au sein de l'entreprise.

Tableau n° (17) : Le degré de contribution des applications de la communication numérique au soutien et à la réalisation du développement organisationnel au sein de l'entreprise publique selon l'opinion des répondants.

La variable	Fréquences	Pourcentage
Dans une large mesure	29	54.72%
Dans une mesure moyenne	17	32.07%
Dans une faible mesure	05	9.43%
Ne contribuent absolument pas	02	3.77%
Total	**53**	**100%**

Source : Enquête de terrain.

Les résultats du Tableau n° (17) révèlent que 54.72% des enquêtés estiment que les applications de la communication numérique contribuent dans une large mesure au soutien et à la concrétisation du développement organisationnel au sein de l'entreprise publique, tandis que 32.07% considèrent qu'elles y contribuent dans une mesure moyenne. Cela traduit un consensus relatif sur l'impact positif de ces applications dans l'amélioration des processus administratifs et organisationnels. Une plus faible proportion (environ 13.20% cumulés) estime que la contribution de ces applications est faible ou inexistante, ce qui indique la présence de certains défis susceptibles d'affecter l'efficacité de la mise en œuvre.

Concernant les raisons sous-jacentes, près de la moitié de l'échantillon a souligné que les applications numériques ont permis d'accélérer les processus, d'améliorer l'exactitude des informations et de renforcer la communication entre les départements. Ils ont également noté que le support technique et la formation continue constituent des facteurs décisifs pour le succès de ces applications, et que certaines difficultés techniques ou la résistance au changement dans certaines unités pourraient freiner l'atteinte d'un bénéfice maximal. Par conséquent, les répondants insistent sur la nécessité de développer l'infrastructure numérique et de promouvoir une culture organisationnelle favorable à la numérisation pour assurer la durabilité du développement organisationnel.

II. Résultats et Discussion:

En s'appuyant sur les résultats empiriques de l'étude, ces derniers peuvent être discutés à la lumière du cadre théorique et des études antérieures de la manière suivante :

L'acceptation et l'appréciation des applications de la communication numérique : Les résultats de l'étude ont montré que les employés de l'entreprise acceptent les applications de la communication numérique de manière positive, ce qui reflète une concordance entre les dimensions techniques et sociales. Ce résultat soutient la **théorie socio-technique**, laquelle affirme que l'introduction de la technologie ne se limite pas au seul aspect technique, mais exige également une adaptation sociale et culturelle au sein de l'organisation, l'acceptation des applications de la communication numérique reflète l'harmonie du système social avec les systèmes techniques, contribuant ainsi à une adoption durable et efficace des technologies numériques.

L'amélioration du travail d'équipe et le renforcement de la culture collaborative : Les résultats de l'étude mettent en évidence une amélioration notable du travail d'équipe et une consolidation de la culture collaborative parmi les employés. Cela s'aligne avec la **théorie des systèmes** (approche systémique), qui considère l'entreprise comme un système ouvert dont les composantes interagissent pour atteindre des objectifs communs. Ce renforcement des relations interpersonnelles et du flux d'informations entre les unités organisationnelles impacte positivement la performance du système dans son ensemble.

La réduction des procédures de routine : Les résultats indiquent que les applications de la communication numérique ont contribué à réduire les procédures routinières au sein de l'entreprise, grâce à la refonte des processus pour les adapter aux nouvelles technologies. Cela s'accorde avec la **théorie socio-technique**, qui souligne l'importance d'une interaction équilibrée entre les systèmes techniques et les modes de travail traditionnels pour optimiser l'efficacité et l'efficience organisationnelles, la transformation numérique conduit à l'automatisation des processus et à la réduction des tâches répétitives, augmentant ainsi l'efficacité de la performance organisationnelle.

L'amélioration de la prise de décision : L'étude a révélé que l'utilisation des données numériques soutient la prise de décision managériale, reflétant la présence d'un système de rétroaction (feedback) efficace au sein de l'institution. Ce résultat renforce la **théorie des systèmes**, qui postule que la qualité de l'information et sa fluidité entre les composantes du système constituent la base de l'amélioration des décisions.

La clarté des objectifs organisationnels après la numérisation : La numérisation a contribué à clarifier et à codifier les objectifs organisationnels, ce qui traduit une application des principes de la **théorie de la direction par objectifs (DPO)**. Cette dernière insiste sur l'importance d'impliquer les employés dans la définition des objectifs et leur alignement avec les activités quotidiennes.

La flexibilité de l'entreprise dans le développement organisationnel : Les résultats démontrent que la numérisation a renforcé la flexibilité de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux mutations de l'environnement interne et externe. Cela est conforme aux principes de la **théorie des systèmes**, qui considère la flexibilité comme un facteur vital pour la stabilité et la pérennité du système.

Les limites de la motivation et de la reconnaissance : Malgré les aspects positifs enregistrés par la numérisation, l'étude a relevé des limites dans les mécanismes de motivation et de reconnaissance envers les employés. Ce constat entre en contradiction avec les principes de la **théorie de la direction par objectifs**, qui insiste sur la nécessité de lier la performance individuelle à la motivation afin de garantir un engagement continu.

L'utilisation des applications numériques par le leadership dans le contrôle : Les résultats indiquent une absence d'intégration totale entre l'utilisation des applications numériques par la direction et les outils de contrôle. Cela s'aligne avec la **théorie socio-technique**, qui insiste sur la nécessité d'adapter les structures sociales (telles que le leadership et le contrôle) à la technologie pour atteindre l'efficacité escomptée.

La contribution des applications au soutien de la culture d'entreprise : La numérisation s'est avérée être un facteur clé dans la formation d'une nouvelle culture d'entreprise favorisant l'auto-développement du système. Cela concorde avec la **théorie des systèmes**, qui accorde une grande importance à la culture organisationnelle en tant que facteur déterminant dans la dynamique du système.

La disposition des individus à poursuivre l'utilisation des applications : L'étude a révélé une forte disposition des individus à continuer d'utiliser les applications de la communication numérique, témoignant du succès de l'interaction entre le système social et le système technique. Cette disposition correspond aux préceptes de la **théorie socio-technique**, qui considère

l'harmonie entre les systèmes techniques et sociaux comme une condition *sine qua non* pour une adoption durable de la technologie.

Synthèse et réponse à la problématique principale : En s'appuyant sur les résultats de l'étude de terrain et en les confrontant au cadre théorique, il est possible de répondre à la question principale : *« Dans quelle mesure les applications de la communication numérique contribuent-elles à la réalisation du développement organisationnel au sein des institutions publiques ? »*, de la manière suivante :

Les résultats de l'étude indiquent que les applications de la communication numérique contribuent de manière significative à la réalisation du développement organisationnel au sein des institutions publiques, et ce, à travers l'amélioration de la qualité du travail d'équipe, la facilitation de la prise de décision, la clarification accrue des objectifs organisationnels, ainsi que la promotion d'une culture de la participation et de l'ouverture.

Cela reflète une cohérence avec la **théorie des systèmes**, qui perçoit l'entreprise comme un tout interconnecté influencé par la performance de ses composantes. Les applications numériques ont joué un rôle dans l'amélioration du flux d'informations entre les différents départements de l'entreprise, facilitant ainsi la coordination et la prise de décision, ce qui a par conséquent renforcé l'efficacité du système organisationnel dans son ensemble.

Ces résultats s'harmonisent également avec la **théorie socio-technique**, qui met l'accent sur l'intégration entre l'infrastructure technique et la structure sociale de l'entreprise. L'étude a démontré que les applications numériques n'ont pas seulement contribué sur le plan technique, mais ont également aidé à créer une nouvelle culture d'entreprise fondée sur l'interaction et la coopération, signalant ainsi l'existence d'un équilibre relatif entre la composante technique et la composante humaine.

Du point de vue de la **théorie de la direction par objectifs**, les résultats ont montré que la numérisation a aidé à reformuler les objectifs organisationnels et à les clarifier pour les employés, contribuant ainsi à une plus grande adéquation entre la vision stratégique et l'application pratique. Cela renforce l'efficacité des performances et rapproche l'institution de la réalisation de ses objectifs de manière plus transparente et flexible.

Par conséquent, il est possible d'affirmer que les applications de la communication numérique contribuent effectivement au développement organisationnel au sein des institutions publiques, bien qu'à des degrés divers. Cette contribution dépend de facteurs tels que le niveau de formation, la culture organisationnelle et la motivation managériale.

III. Conclusion:

À l'issue de l'analyse de l'état des lieux de l'utilisation des applications de la communication numérique au sein de Sonelgaz, et de l'évaluation de leur contribution au développement de l'entreprise sur les plans organisationnel et managérial, il s'avère que ces applications ne relèvent plus du simple choix. Elles constituent désormais un impératif catégorique pour assurer une communication interne efficace, sécurisée et rapide entre les différents niveaux hiérarchiques. L'adoption de ces outils a insufflé une plus grande flexibilité à l'environnement de travail à l'échelle de l'entreprise, en consolidant le travail d'équipe, en améliorant sa qualité et en dynamisant les mécanismes de prise de décision participative, soutenant ainsi une véritable culture de la collaboration.

L'étude a également mis en exergue la capacité de ces applications à fluidifier la circulation de l'information tout en garantissant l'exactitude et la fiabilité des données échangées via ces systèmes numériques modernes. Cette dynamique a grandement contribué à réduire le fossé entre la direction et les employés, et à surmonter de nombreuses dérives bureaucratiques inhérentes aux modèles de gestion traditionnels. Dès lors, la majorité, pour ne pas dire la quasi-totalité, des processus organisationnels se distinguent aujourd'hui par leur transparence et leur professionnalisme grâce à leur numérisation. Ces applications ont apporté une valeur ajoutée substantielle, notamment en matière de réduction des coûts, d'optimisation du temps et de minimisation des efforts requis pour l'accomplissement des tâches et des fonctions dévolues aux différents départements et services de Sonelgaz.

Néanmoins, la réussite de l'exploitation de ces outils numériques, dans l'optique d'amorcer un véritable saut qualitatif en matière de développement institutionnel, demeure conditionnée par l'existence d'une volonté tangible d'investir dans le capital humain. Ce dernier représente le noyau central pour l'atteinte des objectifs tracés et l'édification de la stratégie globale de l'entreprise. Cet investissement doit s'opérer en synergie avec le développement des compétences numériques et l'instauration d'une équité organisationnelle, garantissant ainsi l'adhésion active et pérenne de l'ensemble des acteurs à ce processus de transformation positive.

Pour que ce changement soit couronné de succès, il ne saurait se limiter à la simple adoption de nouvelles technologies ; il exige une mutation profonde de la culture organisationnelle et des mentalités en place. Il requiert également l'aménagement d'un climat de travail professionnel propice à l'acceptation du changement et au soutien continu du développement. C'est à cette condition que ces stratégies, fondées sur des infrastructures numériques appréciables, pourront être menées à bon port, couronnant ainsi l'entreprise par la concrétisation du développement organisationnel escompté et rigoureusement planifié au sein de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz) de Souk Ahras.

À la lumière des résultats obtenus, et compte tenu des défis organisationnels et structurels qui entravent l'efficacité de l'utilisation des applications de communication numérique en interne — notamment la résistance au changement de certains acteurs, la faiblesse de la formation continue, l'absence de programmes de formation exhaustifs, ainsi que l'existence de certains déséquilibres dans la répartition des postes et des responsabilités —, la présente étude propose un ensemble de recommandations stratégiques. Celles-ci visent à consolider la transition numérique et à lui conférer l'efficience et la durabilité requises pour progresser vers des résultats de développement optimaux. Nous énumérons ci-dessous les recommandations les plus saillantes pour surmonter les principaux obstacles:

- **Renforcer la motivation et la reconnaissance :** Il est impératif de stimuler et de récompenser les employés qui prennent l'initiative de proposer des idées de développement issues de l'utilisation des applications numériques, en raison de l'impact de ces initiatives sur l'ancrage de la culture de l'innovation au sein de l'entreprise.
- **Organiser des programmes de formation continue :** L'étude insiste sur l'importance de mettre en place des sessions de formation régulières dans le domaine de l'utilisation des applications numériques et de l'analyse des données, afin d'élever les compétences des employés et de garantir une utilisation efficace et ciblée des technologies modernes dans la gestion.
- **Soutenir la culture du changement numérique :** Il est nécessaire d'encourager la culture du changement au sein de l'entreprise, en sensibilisant à l'importance de la transformation numérique et en favorisant l'ouverture aux outils modernes de communication et de gestion.
- **Développer l'infrastructure numérique :** L'étude recommande de moderniser les infrastructures numériques et de fournir les moyens technologiques adéquats, permettant ainsi l'intégration des processus administratifs et organisationnels et l'accélération de leur exécution via des plateformes numériques.
- **Aligner les outils numériques sur la vision stratégique :** Il est crucial d'harmoniser l'utilisation des applications numériques avec la vision et la mission de l'entreprise, en veillant à ce qu'elles jouent un rôle effectif dans la formulation et l'orientation précise des objectifs stratégiques.
- **Promouvoir l'utilisation des données dans la prise de décision :** L'étude recommande de consolider l'exploitation des données numériques pour appuyer la prise de décision, en adoptant des outils d'analyse avancés et en développant des mécanismes permettant une utilisation méthodique et efficace des données à tous les niveaux de direction.

- **Assurer un suivi et une évaluation continus :** L'étude appelle à la nécessité d'un suivi périodique de l'impact des applications de la communication numérique sur la structure et l'organisation administrative, par le biais d'une évaluation continue et de la proposition de solutions pragmatiques visant à améliorer la performance institutionnelle.

Liste Bibliographique :

Maziz Salah, Benabderahmane Hamza, (2016), Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne, Cas : ALCOST SPA -Bejaia. MÂAREF Revue académique, Num 21, P.87.

Khaled Fettouh, (2022), Activating the Method of Management by Objectives and its Impact on Institutional Performance: A Field Study for the Tax Directorate in the State of Mascara, Revue La dynamique de gestion dans l'économie de la connaissance, Roumanie, Vol.10, Num.2, P. 145-146.

Muriel Frank, Vanessa Kohn, Roland Holten, (2024), Q methodology and the sociotechnical perspective, Revue Systèmes d'information et management du e-business, Allemagne, P. 604.

Margaret-Anne Storey, Neil A. Ernst, Courtney Williams, Eirini Kalliamvakou, The Who, What, How of Software Engineering Research: A Socio-Technical Framework, University of Victoria, Canada, 2020, P.604. https://arxiv.org/abs/1905.12841

Manfred Drack, David Pouvreau, (2015), On the history of Ludwig von Bertalanffy's "General Systemology", and on its relationship to cybernetics – part III: convergences and divergences, International Journal of General Systems, Vol.44, Num.2, P.535.

Nguepy KEUBO François Roger, (2020), La méthode descriptive en clinique et son rapport au sein des approches qualitative et quantitative en science humaine, lien: https://www.researchgate.net/publication/340092317_La_methode_descriptive_en_clinique_et_son_rapport_au_sein_des_approches_qualitative_et_quantitative_en_science_humaine

Daoud Hakima, (2025), La Méthode Descriptive en Recherche Scientifique, lien : https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/288845/mod_resource/content/1/La%20M%C3%A9thode%20Descriptive%20%20en%20Recherche%20%20Scientifique.pdf

Fanny Bugeja-Bloch, Marie-Paule Couto, (2021), Les Méthodes quantitatives, Presses Universitaires de France, P. 35-54. Lien : https://shs.cairn.info/les-methodes-quantitatives--9782715408296-page-35?lang=fr