

Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems Issue 11, Vol. 8, 2025	
Title of research article 	
La digitalisation comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise : étude de cas d'une PME Algérienne (CASA Médical) Digitalization as a Tool for Boosting Corporate Governance: Case Study of an Algerian SME (CASA Médical)	
Kendouli Narimane	PhD student Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa Algeria E-mail: n.kendouli@hec.dz, Orcid: 0009-0008-1216-5124
Kandi Mohamed Amine	Doctor Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa Algeria E-mail: a.kandi@hec.dz , Orcid:0000-0002-3471-5640
Issue web link	https://imcra-az.org/archive/385-science-education-and-innovations-in-the-context-of-modern-problems-issue-11-vol-8-2025.html
Keywords	Digitalisation, Gouvernance d'entreprise, PME, asymétries d'informations, enracinement des dirigeants, Contexte Algérien
Abstract Le but de ce travail est de démontrer l'impact de la digitalisation sur la gouvernance d'entreprise à travers une étude de cas menée au sein de la PME algérienne CASA médical. Dans un contexte où les entreprises algériennes amorcent graduellement leur transition digitale, la question de la réduction des asymétries d'informations entre les parties prenantes, l'atténuation de l'opportunisme et d'enracinement des dirigeants prend une importance croissante. Pour ce faire, une démarche qualitative basée sur un guide d'entretien semi-directif a été mobilisée, d'où on analyse comment les outils digitaux conditionnent le partage de l'information et la prévision des comportements opportunistes. Les résultats confirment que la digitalisation favorise une transparence accrue et une meilleure traçabilité. L'étude met en évidence les opportunités offertes par la digitalisation pour renforcer la gouvernance d'entreprise, et souligne les limites structurelles du contexte Algérien. On conclut notre article par des recommandations pour les PME et des pistes de recherches futures.	
Citation. Kendouli, N., Kandi, M, A., (2025). La digitalisation comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise : étude de cas d'une PME Algérienne (CASA Médical). <i>Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems</i> , 8(11), 370-381. https://doi.org/10.56352/sci/8.11.29	
Licensed © 2025 The Author(s). Published by Science, Education and Innovations in the context of modern problems (SEI) by IMCRA - International Meetings and Journals Research Association (Azerbaijan). This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	
Received: 22.01.2025	Accepted: 13.05.2025
Published: 01.09.2025 (available online)	

Introduction :

Après les faillites spectaculaires de grandes entreprises en 2002 aux États-Unis, et même avant cela dans d'autres pays, le concept de gouvernance d'entreprise prend de plus en plus d'importance. Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est au cœur des débats relatifs à la durabilité, à la performance des entreprises et

à l'amélioration de l'efficacité économique. Dans ce contexte, la digitalisation apparaît comme une opportunité pour améliorer les pratiques de gouvernance et créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Il est donc primordial d'analyser la corrélation entre la digitalisation et l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie. À cet effet, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« **Quel est le rôle de la digitalisation dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise de CASA Médical ?** »

À cette problématique s'ajoutent plusieurs questions secondaires :

- Comment la digitalisation a-t-elle changé la manière dont l'information est partagée au sein de l'entreprise ?
- Dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle contribué à réduire l'asymétrie de l'information dans l'entreprise ?
- En quoi la digitalisation peut-elle contribuer à atténuer les risques d'opportunisme ?
- Comment la digitalisation a-t-elle modifié la nature ou l'ampleur des conflits d'agence au sein de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons suivre le plan suivant :

1. Cadre théorique et revue de la littérature

1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise :

Pour Perez (2009), la gouvernance d'entreprise se définit comme étant « une discipline ayant pour objet central les dirigeants, qui s'exerce au bénéfice des parties prenantes à travers un dispositif institutionnel spécifique (S-P-C) ».

- **(S)** représente l'ensemble des structures internes (conseils d'administration, assemblées générales, etc.) et des structures externes (marchés financiers, autorités de régulation, etc.);
- **(P)** désigne les procédures plus ou moins explicites telles que les lois, règlements, recommandations, codes de déontologie ;
- **(C)** renvoie aux comportements, qui varient selon les objectifs poursuivis par les agents économiques.

L'articulation de ces trois composantes (S-P-C) définit la manière dont le système de gouvernance est structuré et régulé. Le contenu institutionnel des dispositifs de gouvernance repose sur l'ensemble des structures et procédures, tandis que la mise en œuvre et l'animation du système de gouvernance dépendent du comportement des individus

1.2. La digitalisation : Un état de l'art

G. Babinet distingue, dans son ouvrage *Ère numérique, nouvel âge pour l'humanité* (cité par J.M, 2017), trois périodes clés de l'évolution numérique des sociétés :

a. La période du matériel informatique (1945-1985)

L'apparition de l'informatique permet le remplacement progressif des documents physiques par des supports numériques. Les opérations administratives sont informatisées grâce à des applications indépendantes, comme l'informatisation de la comptabilité ou de la gestion des ressources humaines. Dès les années 1970, apparaissent les premiers réseaux locaux.

b. La période du logiciel (1985-2005)

Des plateformes informatiques et des logiciels de gestion intégrée apparaissent. La communication interne et externe devient plus fluide grâce aux ERP. L'essor du e-commerce est marqué par des jalons comme le lancement de la première plateforme commerciale en ligne dans les années 1990, la création de Google en 1998, ou encore l'émergence de Yahoo, eBay et Amazon.

En 2002, le Cloud computing est lancé, ouvrant une nouvelle ère technologique et bouleversant les dynamiques économiques, marquant l'entrée dans l'économie numérique

c. La période de la donnée (2005 à nos jours) :

Cette phase est caractérisée par l'explosion des données (Big Data), l'utilisation intensive du Cloud, l'interactivité via les réseaux sociaux et les échanges en ligne (e-commerce, e-mails, etc.).

Aujourd'hui, la notion de donnée renvoie au concept de Big Data. Selon L. Bremme (2016), « le Big Data est un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de l'information ne peut vraiment traiter ».

1.3. La digitalisation et la gouvernance d'entreprise

La digitalisation, couplée à l'intelligence artificielle et à la blockchain, bouleverse profondément la gestion des entreprises. Dans certains pays, la gouvernance numérique fait déjà partie intégrante des pratiques : le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud, les Pays-Bas ou encore la Russie ont intégré la gouvernance des risques technologiques dans leurs codes de gouvernance d'entreprise (depuis 2016).

Les bénéfices attendus de la digitalisation incluent :

- L'accélération des processus décisionnels
- L'amélioration de la transparence
- La prévision des risques
- Le suivi des résultats

Une étude menée en 2015 par le Forum économique mondial révèle que 75,4 % des PDG interrogés estiment que d'ici 2025, 30 % des audits d'entreprise seront réalisés par intelligence artificielle. De plus, 45,2 % pensent que des robots dotés d'IA pourraient intégrer les conseils d'administration.

2. Présentation de l'Étude de cas « CASA MEDICA »

CASA MEDICA Sarl est une société Algérienne active sur le marché Algérien depuis 2007. Elle est spécialisée dans les domaines de la physiothérapie, de la médecine physique, de la médecine sportive et de la médecine esthétique. Son rôle principal est de fournir un soutien décisionnel afin de :

- Informer les pouvoirs publics sur l'état des connaissances scientifiques, leurs implications médicales, organisationnelles ou économiques, ainsi que leur impact sur la santé publique.
- Aider les établissements de santé à répondre aux besoins des patients afin d'améliorer la qualité des soins.
- Soutenir les professionnels de la santé et les aider à développer et mettre en œuvre les meilleures stratégies diagnostiques et thérapeutiques selon les critères requis.
- Offrir aux clubs sportifs et aux différents centres de fitness la possibilité d'être équipés des dernières technologies.

- S'assurer que les besoins de la médecine esthétique et des centres de bien-être sont satisfaits et offrant les dernières innovations dans le domaine de l'esthétique et de l'amincissement.

Son activité est divisée en trois domaines :

- Commercial : Promotion et ventes.
- Technique : Installation, suivi technique et entretien des équipements.
- Formation : Organisation, promotion et prestation de formations, de cours et de séminaires sur le biomédical.

Leurs principaux clients :

- Hôpitaux publics ou militaires spécialisés
- Cliniques et cabinets privés
- Physiothérapeutes et médecins de réadaptation (MPR)
- Clubs et fédérations sportives
- Centres de fitness et de bien-être
- Centres de thalassothérapie
- Centres sportifs
- Centres de beauté et minceur

3. Méthodologie :

Cette recherche empirique fait l'objet d'une enquête qualitative via des entretiens semi-directif (voir le guide d'entretien en annexes), menées auprès des acteurs de la gouvernance de notre étude de cas CASA médical, représentant différentes fonctions clés : direction, technique, direction financière, audit interne, conformité, gestion, etc. Nous avons obtenus des informations nécessaires pour détecter la corrélation entre l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et la digitalisation, à travers trois axes basés sur trois hypothèses à savoir :

□ La digitalisation, en améliorant l'accessibilité et la disponibilité de l'information, et en facilitant la communication interne, réduit les asymétries d'information entre les parties prenantes.

□ L'optimisation des mécanismes de contrôle par les outils digitaux contribue à limiter les comportements opportunistes des dirigeants.

□ En renforçant la transparence, la responsabilisation et l'efficacité managériale, la digitalisation permet de faire face aux différentes formes d'enracinement des dirigeants.

Les entretiens ont duré en moyenne entre 45 et 60 minutes, en présentiel, et ont fait l'objet d'un enregistrement audio suivi d'une transaction intégrale.

L'analyse de cette étude empirique qualitative passe en premier lieu par l'analyse des réponses des interviewées.

3.1. Profil des répondants :

Le tableau suivant présente les profils codés des répondants, selon leur fonction, afin de contextualiser leur contribution à l'analyse de l'impact de la digitalisation dans la gouvernance d'entreprise :

Tableau n° 01 : Profil des interviewés

Code	Fonction
R1	Directeur technique (Médecin en pharmacie)
R2	Fondatrice (Ingénieur polytechnique)
R3	Responsable audit interne
R4	Directeur financier

R5	Expert-comptable agréé
R6	Responsable conformité
R7	Co-manager (Responsable de la gestion d'entreprise)
R8	Consultant en gouvernance

Source : établi par l'auteur, données issues des entretiens

3.2. Justification du nombre restreint d'entretiens

Le nombre de huit entretiens, bien qu'apparu restreint, est justifié méthodologiquement pour trois raisons principales :

- Saturation théorique : Après le 7^e entretien aucune information nouvelle n'est apparue, ce qui correspond au seuil de saturation reconnue en recherche qualitative (Guest et al., 2006)
- Spécificité du terrain : une seule PME familiale à structure managériale compacte (Etude de cas), limitant automatiquement le nombre de profils pertinents à interroger.
- Diversité fonctionnelle : nous avons sélectionné les répondants pour garantir une variété de perspectives internes (direction, technique, finance, conformité, conseil), renforçant la richesse des données malgré le nombre restreint d'entretiens.

3.3. Traitement des données par codage thématique

Les verbatims issus des entretiens ont été analysés manuellement selon la méthode du codage thématique inductif, en trois étapes :

1. Codage ouvert : identification dans les propos des interviewés les unités de sens significatives.
2. Codage axial : regroupement en catégories intermédiaires des extraits.
3. Codage sélectif : organisation des résultats autour des thèmes centraux liés aux hypothèses posées.

Le traitement a été réalisé manuellement, sur tableau Excel, nous avons croisé les données issues des différents répondants dans le but de faire émerger des régularités.

3.4. Analyse thématique qualitative

Les principaux axes thématiques identifiés à la suite de l'analyse qualitative des entretiens sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau n° 02 : Analyse thématique qualitative

Thèmes principaux	Éléments relevés
Le partage d'information	Fluidité, centralisation, visibilité en temps réel grâce aux outils digitaux
La réduction de l'asymétrie informationnelle	Accès équitable à toutes les données, transparence dans tous les départements.
Le risque d'opportunisme	Favoritisme, manipulation des chiffres, usage excessif des ressources.
L'impact de la digitalisation	Suppression des comportements opportunistes, automatisation des enregistrements, traçabilité
La détection et la prévision d'abus	La détection d'anomalies internes via les ERP.
Les conflits d'agences	Réduction des conflits d'agence en partageant des données mesurables.
Les outils digitaux efficaces	ERP, reporting automatisé, signature électronique, tableaux de bord interactifs
Le contexte Algérien	Adoption tardive, besoin de formations.

Source : établi par l'auteur, données issue des entretiens

3.5. Lien entre hypothèses et résultats

Tableau n°03 : Tableau de synthèse

Hypothèse	Exemple de verbatim observés	Validation empirique
H1 : La digitalisation réduit l'asymétrie d'information	« le partage des chiffres de vente et de stock se fait via Google Drive ou l'ERP... », « tout les employeés ont accès au meeme reporting... »	Validée - Transparence accrue et centralisation
H2 : La digitalisation limite l'opportunisme des dirigeants	« Les décisions sont plus traçables », « On ne peut pas tricher tant que les signatures sont horodatées », « Toutes les réunions en ligne sont enregistrées »	Validée- Traçabilité et contrôle améliorés
H3 : La digitalisation permet de limiter l'enracinement des dirigeants	« Pas de décision concentrées entre deux personnes ou entre un seul groupe », « Les anomalies sont visibles en temps réel. » « tout le monde accède aux données, même les associés à distance »	Changement observé : moins de pouvoir centralisé, mais des limites culturelles persistantes.

Source : établi par l'auteur

4. Résultats :

4.1. Digitalisation et partage de l'information

CASA Médical a transformé en profondeur ses processus de communication grâce à la digitalisation. Un partage fluide et en temps réel de l'information est établi via des outils tels que les plateformes de messagerie professionnelle, les ERP, les tableaux partagés... Ce recours a réduit la dépendance aux échanges informels et aux réunions physiques.

« Aujourd'hui, nous avons la possibilité d'avoir une information plus visible par tous les responsables et presque en temps réel, en utilisant des outils comme WhatsApp Business, des tableaux partagés sur Google Drive et un ERP local qui centralise les commandes, les stocks et les vents. » R4.

4.2. Réduction de l'asymétrie de l'information

L'asymétrie d'information entre les différents niveaux hiérarchiques a été réduite de manière notable en assurant l'accès équitable aux données opérationnelles de l'entreprise. Grâce à cette centralisation des données, les décisions prises par les dirigeants sont devenues plus objectives et peuvent être partagées.

« Avec l'accès à la même base de données clients, aux prévisions et aux chiffres de ventes par les commerciaux, les logisticiens et les décideurs, nous avons pu éviter que certains aient plus d'informations que d'autres et qu'ils prennent des décisions à leur avantage » R7.

4.3. Risques d'opportunisme des dirigeants

Le manque de transparence et de contrôle facilite les comportements opportunistes des dirigeants. L'entreprise identifie plusieurs risques d'opportunisme de la part des dirigeants tels que la manipulation des chiffres, la surexploitation des ressources à des fins personnelles, le favoritisme

dans l'octroi d'avantages injustifiés du marché.

« Un dirigeant peut justifier certaines dépenses juste en gonflant artificiellement les besoins ou en faussant les rapports » R3.

4.4. Contribution de la digitalisation à la régulation

Avec les outils digitaux, chaque action ou transaction laisse une trace, ce qui permet une traçabilité complète ; il est difficile de cacher une opération suspecte. Cela limite les marges de manœuvre pour des comportements opportunistes et incite les dirigeants à être plus prudents.

« Quand tout est enregistré : commandes, approbations, mouvements de stock, etc., on détecte les comportements anormaux dans la gestion, prouvées par une incohérence entre les ventes réelles et les achats enregistrés "R5.

4.5. Conflits d'agence et outils digitaux

La digitalisation a également réduit certains conflits d'agence, notamment entre les actionnaires et les dirigeants, en rendant les données disponibles et plus objectives par la mise en place de tableaux de bord partagés et de systèmes de reporting.

« Les discussions sont plus objectives grâce aux outils de reporting. On peut affirmer que les chiffres sont fiables. » R8.

4.6. Outils digitaux favorisant la gouvernance

CASA Médical utilise une palette d'outils digitaux : ERP, tableaux de bord interactifs, reporting automatisé, plateformes de signature électronique. Ces outils permettent un contrôle meilleur, une transparence accrue et une grande responsabilisation des acteurs, cela facilite la concrétisation des pratiques de la bonne gouvernance.

« ... Oui, je confirme que l'utilisation des tableaux de bord partagés, des audits numériques, des outils de signature électronique sécurisée et des plateformes de reporting automatisées permet plus de transparence et un meilleur contrôle. Avec l'utilisation de ses outils, la marge d'interprétation ou de manipulation se réduit et le climat de confiance se crée. "R1.

4.7. Spécificité du contexte Algérien

En Algérie, nous sommes encore au début du chemin. Beaucoup d'entreprises restent attachées à des pratiques traditionnelles, bien que ce soit un levier important pour une gouvernance plus efficace. Elles hésitent à digitaliser par manque de moyens et peur du changement. Ce retard dans l'adoption digitale constitue un réel frein.

Pour accélérer la transition, le soutien institutionnel via des programmes d'accompagnement ou des incitations fiscales serait nécessaire.

« La digitalisation offre de vraies opportunités pour renforcer la gouvernance, mais sans accompagnement, les outils seuls ne suffisent pas. Les décideurs ont encore une résistance culturelle et un manque de formation digitale, c'est le moment de changer les mentalités » R8.

5. Discussion :

Dans le cadre de cette étude qualitative les résultats obtenus mettent en lumière le rôle croissant que joue la digitalisation dans le renforcement de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Les apports majeurs dégagés sont les suivants :

- L'atténuation de l'opportunisme des dirigeants
- L'atténuation des conflits d'agence
- L'amélioration de la transparence informationnelle

5.1. Convergence avec la littérature

Les données analysées confirment plusieurs constats établis dans la littérature :

- La digitalisation améliore la transparence informationnelle, comme les montrent également les travaux de **Gealy & Palepu (2001)** et **Bushman et al (2004)** sur la réduction de l'asymétrie d'information par le digital.
- L'accès aux données et la traçabilité via des outils numérique (ERP, Business Intelligence, plateforme de gouvernance) ont permis de limiter les comportements opportunistes, ce qui rejoint les travaux de **Lensen & Meckling (1976)** dans le cadre de la théorie de l'agence.
- Enfin, La digitalisation renforce les capacités de contrôle managérial et de surveillance des dirigeants, ce qui va avec les études de **Weill & Ross (2004)** et de **Tapscott et al (2006)** sur la gouvernance numérique.

5.2. Apports spécifiques au contexte Algérien

Plusieurs éléments confirment que la généralisation des outils digitaux reste limitée en Algérie et que le contexte Algérien possède des spécificités importantes :

- La digitalisation pourrait jouer un rôle plus stratégique en gouvernance, au lieu d'être perçue comme un outil technique uniquement.
- Le déploiement optimal des outils est freiné par manque de compétences digitales et une résistance culturelle persistante.
- L'usage de numérique est rarement intégré dans les processus de contrôle stratégique, il reste généralement limité aux fonctions administratives.

5.3. Implications pratiques

On déduit plusieurs implications pour les entreprises algériennes à partir des résultats de cette recherche :

- La nécessité d'une prise de conscience managériale pour faire de la digitalisation un véritable levier de gouvernance.
- La nécessité de l'accompagnement structurel ainsi que le renforcement de la formation des dirigeants à la gouvernance digitale.
- La nécessité d'intégrer dans le processus décisionnels les outils de reporting interactif et de traçabilité.

De même, pour une véritable diffusion de bonnes pratiques digitales, les organismes d'accompagnement et les pouvoirs publics (ANDPME, CACI, CNRC...) peuvent jouer un rôle important dans la diffusion de ces pratiques.

5.4. Confirmation partielle des hypothèses

En confrontant les résultats aux hypothèses formulées, on peut conclure que le modèle théorique a été validé globalement, avec quelques nuances :

- Il est largement accepté que la digitalisation a un impact sur l'asymétrie d'information en facilitant l'accès et l'interprétation partagés des données.
- Il est largement accepté que la digitalisation a un effet sur l'opportunisme en agissant comme un mécanisme de régulation.

- L'impact sur l'ancrage est en cours, mais il reste encore partiellement conditionné par les facteurs humains et culturels.

5.5. Limites de l'étude :

On constate les limites méthodologiques suivantes :

- L'impossibilité de généraliser les résultats, vu le nombre restreint d'entretiens.
- Bien que les profils des répondants soient variés, ils ne couvrent qu'un seul secteur d'activité (Notre Cas d'étude, le secteur tertiaire)

Néanmoins, la richesse des discours recueillis et la diversité des fonctions représentées permettent de compenser partiellement ces limites.

5.6. Perspectives de recherche

A la suite de cette recherche plusieurs pistes peuvent être explorées :

- Une étude quantitative sur un échantillon plus large afin de tester statistiquement les corrélations entre la digitalisation et la qualité de gouvernance.
- Une analyse sectorielle approfondie. Permettant de comparer les effets de la digitalisation dans différents domaines d'activité.
- Une étude sur les facteurs de succès de la gouvernance digitale dans les PME Algérienne.

Conclusion :

La gouvernance d'entreprise vise à garantir un fonctionnement efficace, aligné sur les objectifs stratégiques, tout en protégeant les intérêts des différentes parties prenantes (dirigeants, actionnaires, administrateurs et parties externes). Elle permet également une meilleure gestion des risques et un encadrement plus rigoureux des processus décisionnels.

Avec l'avènement du digital, la digitalisation apparaît comme un levier stratégique susceptible de renforcer les pratiques de la gouvernance.

Le présent travail apporte une indication sur l'efficacité des outils digitaux à transformer la manière dans les entreprises algériennes perçoivent et pratiquent la gouvernance.

Cette dynamique est bien illustrée dans le cas de l'entreprise CASA Médical, spécialisée dans les domaines de la physiothérapie et de la médecine esthétique. Grâce à l'adoption progressive des solutions digitales : ERP, plateformes de communication, cloud computing, ...l'entreprise a réussi à mieux gérer ses flux informationnels, dynamiser ses processus de contrôle interne et à instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes. Cependant, des défis importants subsistent, notamment en matière de :

- Formation des cadres,
- Adaptation culturelle au digital
- Sécurisation des données.

Néanmoins, ladigitalisation n'est pas une solution en soi, mais un levier conditionnel, dont l'efficacité dépend :

- du degré d'intégration stratégique
- des compétences digitales des acteurs
- et des conditions organisationnelles propres à chaque entreprise

Cette étude encourage à examiner plus en profondeur les nouvelles formes de gouvernance digitale en Algérie, en combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour une validation empirique à plus grande échelle.

Référence :

- 1- Abdennadher cheffi, S (2011). Les effets du vote par internet aux assemblées générales des actionnaires sur la gouvernance d'entreprise actionariale, revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestión, n° 87, 69 - 92 <https://doi.org/10.3917/resg.087.0067>.
- 2- Charreaux G, & Desbrières Ph.(1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale, Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- 3- Djilali C,& Lahchame K (2021). La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique, Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol 48, N°2, 520-529.
- 4- Galière, S. (2020). *Travailler via des plateformes numériques : une approche en termes d'instruments de gestion*. Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- 5- Groupe, H., et al. (2018). *Digitalisation impacts on corporate governance*. *Journal of Governance and Regulation*, 7(4), 51-63. https://doi.org/10.22495/jgr_v7_i4_p6
- 6- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol, n°4, 305-360.
- 7- Kandi MA et all (2019). L'audit et le contrôle interne comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise en Algérie. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 113 n° 02*, 1-17.
- 8- Mendy M, (2014). Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises Sénégalaises, revue vie est science de l'entreprise, vol 2, n°198, 55-72. <https://doi.org/10.3917/vse.198.0055>
- 9- Mighiss. S,et all (2021). L'audit à l'ère de la transformation digitale. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 5, N° 1. 193- 209. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5595403>.
- 10- Mimouni Y. (2012). Le développement des PME et la gouvernance, Cas filiale Trans-canal, Ouest SPA. Thèse de magister, Université Abou-Bakr Belkaid- Tlemcen
- 11- Nguéfack PJ (2021). Nouvelles technologies : un levier d'amélioration de gouvernance d'entreprises en contexte Camerounais, *International Journal of Economic Studies and Management*, , voll, n°3, 295-311. <https://doi.org/10.52502/ijesm.v1i3.204>.
- 12- PARRAT F. (2014). théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs, édition Maxima, 42-43.
- 13- Shleifer A. et Vishny R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, vol. 52. 737-783.
- 14- Weber C et Gomez P-Y. (2008). Les mutations du gouvernement d'entreprise. *l'expansion management review*, vol 4, n°131, <https://doi.org/10.3917/emr.131.0020>

Annexes :

Annexe 1 : guide d'entretien pour l'étude qualitative

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

HEC
ALGER
Entreprendre et Innover

مدرسة الدراسات العليا التجارية

Enquête dans le cadre d'une recherche scientifique

Chère Madame, Cher Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration d'un article scientifique, nous entreprenons une recherche portant sur le thème : « **La digitalisation comme outil de dynamisation de la gouvernance d'entreprise dans un contexte Algérien** »

Ce guide d'entretien constitue l'un des volets les plus importants de cette recherche, il a pour but d'étudier et d'analyser les opinions des principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise sur **le rôle joué par la digitalisation dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise** à travers la réduction de l'asymétrie de l'information entre partie prenantes, l'atténuation de l'opportunisme et le contrôle de l'enracinement.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à cette enquête, Nous nous engageons à assurer l'anonymat de vos réponses, car toutes les informations que vous donnez seront traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de cette recherche universitaire. Votre collaboration favorisera la recherche scientifique en Algérie et aidera à montrer l'apport de la digitalisation à la gouvernance d'entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse compréhension

- Comment la digitalisation a-t-elle changé la manière dont l'information est partagée au sein de votre organisation ?
- Dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle contribué à réduire l'asymétrie de l'information dans votre domaine ?
- Quels sont, selon vous, les principaux risques d'opportunisme auxquels une entreprise peut être confrontée de la part de ses dirigeants ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que la digitalisation peut contribuer à atténuer ces risques d'opportunisme ?
- Avez-vous des exemples ou des cas où la digitalisation a été utilisée avec succès pour détecter ou prévenir des comportements opportunistes de la part des dirigeants ?
- Comment la digitalisation a-t-elle modifié la nature ou l'ampleur des conflits d'agence dans votre entreprise ?
- Pensez-vous que certains outils ou pratiques numériques spécifiques peuvent aider à résoudre ou à prévenir les conflits d'agence ? Si oui ? Lesquels ?

Nous arrivons à la fin de cet entretien. Avez-vous d'autres commentaires ou points que vous aimeriez ajouter concernant la digitalisation et la gouvernance d'entreprise en Algérie ?