

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue d'obtention d'un master

En MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

# La conduite du changement au sein de l'administration fiscale

Cas : CENTRE DES IMPÔTS de Oum El Bouaghi

Élaboré par

CHEBILI Chamss-rim

Encadré par

Pr. HORRI Omar

Année universitaire - 2025/2026



## Résumé

Cette étude analyse la conduite du changement au sein de l'administration fiscale dans un contexte de transformation digitale, en s'appuyant sur le modèle ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*). Elle vise à comprendre la perception des agents, leurs réactions ainsi que les facteurs influençant l'appropriation des nouveaux outils, notamment le système SAP. Basée sur une approche qualitative, la recherche s'appuie sur des entretiens réalisés aux niveaux stratégique (DGI) et au niveau opérationnel (CDI), analysés à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats montrent que, malgré une prise de conscience globale du changement, l'adhésion des agents reste conditionnée par des contraintes humaines, techniques et organisationnelles. Le facteur humain apparaît comme déterminant, tandis que des résistances implicites jumelées à un décalage entre la vision stratégique et la réalité opérationnelle persistent. Ainsi, la réussite du changement repose sur une approche intégrée combinant accompagnement des agents, amélioration des outils numériques et renforcement de la coordination organisationnelle.

**Mots-clés :** Conduite du changement, modèle ADKAR, transformation digitale, administration fiscale, SAP, résistance au changement, performance organisationnelle, administration électronique.

## **Abstract**

This study analyzes change management within the tax administration in the context of digital transformation, using the ADKAR model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). It aims to understand employees' perceptions, their reactions, and the factors influencing the adoption of new tools, particularly the SAP system. Based on a qualitative approach, the research relies on interviews conducted at both the strategic (DGI) and operational (CDI) levels, analyzed using NVivo. The results show that, despite a general awareness of change, employees' commitment remains conditioned by human, technical, and organizational constraints. The human factor appears to be central, while implicit resistance and a gap between strategic vision and operational reality persist. Thus, successful change management depends on an integrated approach combining employee support, improvement of digital tools, and stronger organizational coordination.

**Keywords:** Change management, ADKAR model, digital transformation, tax administration, SAP, organizational resistance, administrative performance,

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل قيادة التغيير داخل الإدارة الجبائية في سياق التحول الرقمي، بالاعتماد على نموذج الموظفين وردود أفعالهم، إضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني الأدوات الجديدة، خاصة نظام SAP. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، من خلال إجراء مقابلات على المستويين الاستراتيجي (المديرية العامة للضرائب) والعملي (مركز الضرائب)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo. أظهرت النتائج أنه رغم توفر وعي عام بأهمية التغيير، فإن انخراط الموظفين يظل مرتبطاً بعوامل بشرية وتقنية وتنظيمية. كما برز العامل البشري كعنصر حاسم، مع وجود مقاومة ضمنية وفجوة بين الرؤية الاستراتيجية والتطبيق العملي. وعليه، فإن نجاح قيادة التغيير يتطلب مقاربة متكاملة تجمع بين دعم الموارد البشرية، وتحسين الأدوات الرقمية، وتعزيز التنسيق التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التغيير، نموذج ADKAR، تحول رقمي، إدارة جبائية، SAP، مقاومة تنظيمية، أداء إداري، إدارة إلكترونية.

## REMERCIEMENTS

*Avant toute chose, je rends grâce à Dieu, Le Très Miséricordieux, Le Sage, pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener ce travail à son terme. C'est par Sa volonté que j'ai pu avancer à travers les défis, surmonter les épreuves et atteindre cette étape importante de mon parcours.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, le Professeur HORRI Omar, pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité, la richesse de ses orientations et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail.*

*J'adresse également mes sincères remerciements à mon tuteur, Monsieur Malki Karim, pour son soutien, son suivi et son accompagnement précieux.*

*À ma mère, pour son amour inconditionnel, ses prières, sa patience infinie et tous les sacrifices consentis pour mon avenir. Elle a été mon refuge dans les moments difficiles et mon moteur dans les instants de doute.*

*À mon père, pour son soutien moral constant, ses encouragements inlassables, sa confiance inébranlable en mes capacités, et tous les sacrifices consentis pour me permettre d'avancer dans mon parcours. Par sa présence, ses conseils et son appui à chaque étape, il a été une source de motivation, de force et de stabilité.*

*À mes sœurs, Anfel, Ahlem, Intissar et Aline, pour leur présence, leur affection et leurs encouragements constants.*

*J'adresse une pensée toute particulière à mon cousin, Imad, à qui j'exprime ma profonde reconnaissance. Il a occupé une place unique dans mon parcours, étant le premier à m'accompagner sur le chemin de l'école, puis celui qui m'a accompagné pour passer l'entretien d'entrée à cette école.*

*Je tiens également à remercier mes amis les plus chers pour leur présence, leur soutien et tous les moments partagés qui ont rendu ce parcours plus léger et plus beau.*

*À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail, j'adresse ma sincère gratitude.*

*Sans vous, rien de tout cela n'aurait eu le même sens. Merci, tout simplement.*

**Chams Rim**

## TABLE DES MATIERES

Résumé .....	I
Abstract .....	II
ملخص .....	III
REMERCIEMENTS .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	V
LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS .....	X
INTRODUCTION GENERALE .....	I
CHAPITRE I .....	7
CADRE THEORIQUE .....	7
Section 01 : Revue de la littérature .....	8
Section 02 : Cadre conceptuel .....	18
1. Concepts clés relatifs au changement organisationnel .....	18
1.1 Définition du changement organisationnel .....	19
1.2 Les types du changement organisationnel .....	20
1.3 La résistance au changement .....	22
1.4 L'accompagnement du changement .....	26
2. Le changement dans le contexte de modernisation publique .....	28
2.1 La modernisation des services publics .....	28
2.2. Le New Public Management (NPM) .....	29
2.3 l'administration électronique .....	30
2.4 l'adaptation au changement organisationnel .....	31
2.5 Les modèles de gestion du changement .....	32
2.6 Démarche de gestion du changement .....	36
2.7 Facteurs de réussite .....	39
CHAPITRE II .....	42
CADRE METHODOLOGIQUE & CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	42
Section 01 : Cadre méthodologique .....	43
1. Le positionnement épistémologique .....	43

2. La démarche méthodologique.....	44
3. Le Choix de la méthode de recherche .....	45
4. Les techniques de collecte des données .....	45
4.1 L'analyse documentaire.....	45
4.2 Les entretiens semi-directifs.....	46
4.3 L'observation .....	48
5. Analyse des données .....	49
6. Présentation des interviewés .....	50
<b>Section 02 : Présentation du centre des impôts.....</b>	<b>52</b>
1. Présentation générale .....	52
1.1 Création du centre.....	52
1.2 Organisation du centre.....	53
1.3 Missions du centre des impôts.....	53
2. Contexte des réformes.....	58
3. Processus de modernisation .....	58
3.1 la télédéclaration fiscale .....	59
3.2 La digitalisation des services.....	59
3.3 La numérisation des contentieux, du contrôle et de la vérification fiscale .....	60
4. Le système SAP : un nouvel outil de gestion fiscale .....	60
4.1 Définition et Nature du Système SAP .....	60
4.2 Objectifs stratégiques de l'outil .....	60
4.3 Impact sur les Processus de Gestion .....	61
<b>CHAPITRE III .....</b>	<b>62</b>
<b>RÉSULTATS ET DISCUSSION.....</b>	<b>62</b>
<b>Section 01 : Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>63</b>
1. Présentation du dispositif d'analyse .....	63
2. Analyse des résultats au niveau stratégique (DGI) .....	63
2.1 Analyse thématique .....	64
2.2 Analyse lexicale.....	66
3. Analyse des résultats au niveau opérationnel (CDI) .....	68
3.1 Analyse lexicale.....	68
3.2 Analyse linguistique.....	71

3.3	Analyse textuelle .....	73
3.4	Cartographie cognitive .....	74
3.5	Analyse thématique .....	76
3.6	Analyse comparative DGI vs CDI.....	80
4.	Analyse documentaire des données de recouvrement .....	82
4.1	Les recettes fiscales annuelles (2017-2018) .....	82
4.2	Les recettes fiscales annuelles (2024-2025) .....	83
Section 02 : Discussion des résultats.....		85
1.	Analyse critique de la conduite du changement organisationnel.....	85
2.	Facteurs influençant la conduite du changement.....	87
2.1	Facteurs humains : le déterminant central du changement.....	87
2.2	Facteurs technologiques : levier et contrainte du changement .....	87
2.3	Facteurs organisationnels : communication, coordination et pilotage .....	87
3.	Articulation entre approche stratégique et opérationnelle .....	88
4.	Perspectives de recherches futures .....	88
CONCLUSION GENERALE.....		90
BIBLIOGRAPHIE		
ANNEXES		

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: LA COURBE DU CHANGEMENT .....	24
FIGURE 2: MODELE DE LEWIN.....	32
FIGURE 3: MODELE DE KOTTER .....	34
FIGURE 4: MODELE DE PETTIGREW .....	35
FIGURE 5: L'ORGANIGRAMME DU CDI OUM EL BOUAGHI .....	53
FIGURE 6 : NUAGE DE MOTS (DGI).....	67
FIGURE 7 : NUAGE DE MOTS (CDI) .....	71
FIGURE 8 : CARTOGRAPHIE COGNITIVE.....	75

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1: TYPOLOGIE DES FORMES DE RESISTANCE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....</b>	<b>26</b>
<b>TABLEAU 2: COMPARAISON ENTRE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT .....</b>	<b>38</b>
<b>TABLEAU 3 : FACTEURS DE REUSSITE .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLEAU 4: LA POPULATION INTERVIEWEE AU NIVEAU DE CDI OUM EL BOUAGHUI .....</b>	<b>50</b>
<b>TABLEAU 5: LA POPULATION INTERVIEWEE AU NIVEAU DE LA DGI .....</b>	<b>51</b>
<b>TABLEAU 6: TABLEAU DE FREQUENCE DES MOTS .....</b>	<b>69</b>
<b>TABLEAU 7: COEFFICIENT DE CORRELATION .....</b>	<b>72</b>
<b>TABLEAU 8: COEFFICIENT DE COUVERTURE .....</b>	<b>74</b>
<b>TABLEAU 9: RECETTES FISCALES ANNUELLES (2017-2018).....</b>	<b>82</b>
<b>TABLEAU 10: RECETTES FISCALES ANNUELLES (2024-2025).....</b>	<b>83</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

- **ADKAR** : Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (modèle de gestion du changement)
- **BIC** : Bénéfices Industriels et Commerciaux
- **BPR** : Business Process Reengineering (réingénierie des processus)
- **CAQDAS** : Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
- **CDI** : Centre des Impôts
- **CPI** : Centre de Proximité des Impôts
- **DGE** : Direction des Grandes Entreprises
- **DGI** : Direction Générale des Impôts
- **ERP** : Enterprise Resource Planning (progiciel de gestion intégré)
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **IBS** : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
- **ICAP** : Information, Compréhension, Adhésion, Participation
- **IFU** : Impôt Forfaitaire Unique
- **KPI** : Key Performance Indicator (indicateur de performance)
- **NPM** : New Public Management
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **NVIVO** : Logiciel d'analyse qualitative des données
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
- **RH** : Ressources Humaines
- **SAP** : Systems, Applications and Products
- **SGF** : Système de Gestion Fiscale
- **SIREC** : Système d'Information de la Recette
- **SOMIZ** : Société de Maintenance Industrielle d'Arzew (Oran)
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **WAN** : Wide Area Network

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un contexte administratif marqué par des exigences croissantes en matière de transparence, d'efficacité et de qualité de service public, la conduite du changement s'impose comme un enjeu stratégique pour les organisations administratives en général, et l'Administration fiscale en particulier. En effet, les réformes fiscales, la digitalisation des services et l'évolution des attentes des contribuables nécessitent une adaptation continue des pratiques administratives.

Une gestion inadéquate du changement provoquerait des résistances internes, des dysfonctionnements organisationnels et une baisse de la qualité du service rendu, impactant ainsi la confiance des citoyens envers l'administration.

A cet effet, la mise en œuvre d'une conduite de changement efficace, devient essentielle pour accompagner les transformations, améliorer la performance des structures fiscales et garantir une meilleure satisfaction des usagers.

Dans ce cadre, l'étude de cas d'un centre des impôts permet d'analyser concrètement les mécanismes d'adaptation, d'identifier les leviers et les obstacles au changement, et de proposer des actions favorisant une amélioration continue au sein de l'administration fiscale. Le cas du CDI et compte tenu de l'importance et de l'étendu du changement, sera complété par un entretien semi directif supplémentaire destiné aux cadres centraux au sein de la DGI.

## **Objet de la recherche**

L'objet de cette recherche porte sur la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, et plus précisément au niveau du centre des impôts. Il s'agit d'analyser le processus de transformation organisationnelle engagé dans un contexte de modernisation des services publics et de digitalisation des procédures administratives. Cette étude s'intéresse particulièrement à la manière dont le changement est initié, structuré et déployé au sein de l'organisation (DGI), ainsi qu'aux différentes démarches et dispositifs mis en place pour accompagner sa mise en œuvre. Elle vise également à comprendre les pratiques adoptées par les acteurs concernés dans le cadre de cette dynamique de transformation, sans s'inscrire dans une logique de mesure d'impact, mais plutôt dans une approche descriptive et compréhensive du processus de conduite du changement.

## **Problématique de la recherche**

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question centrale suivante :

**« Comment la conduite du changement est-elle vécue et appropriée par les agents de l'administration fiscale à l'ère de la transformation digitale ? »**

Cette question principale se décline à travers les questions subsidiaires suivantes :

1. Comment les agents perçoivent-ils l'utilité de la transformation digitale (Awareness) et dans quelle mesure manifestent-ils le désir de s'engager dans l'utilisation du système SAP (Desire)?
2. De quelle manière les dispositifs d'accompagnement et de formation déployés par l'administration ont-ils permis de transférer les connaissances nécessaires (Knowledge) aux agents face aux nouvelles procédures ?
3. Quels sont les obstacles techniques, humains et opérationnels qui contraignent la capacité réelle (Ability) des agents à maîtriser quotidiennement le progiciel SAP ?
4. Quels sont les leviers organisationnels et institutionnels requis pour pérenniser et renforcer(Reinforcement)l'adoption à long terme des pratiques fiscales numérisées ?

### **Choix du terrain**

Le choix du Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi comme terrain d'étude repose à la fois sur des considérations pratiques et scientifiques. Ce centre occupe une place importante dans le dispositif fiscal national, et fait partie des premières structures à avoir été concernées par les réformes organisationnelles et la mise en place des systèmes de digitalisation, notamment l'intégration du système SAP.

De ce fait, le Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi constitue un terrain particulièrement pertinent pour l'étude de la conduite du changement, dans la mesure où il a directement vécu les principales transformations liées à la modernisation de l'administration fiscale. Les agents y ont été confrontés aux évolutions organisationnelles, aux nouvelles procédures de travail, ainsi qu'à l'adaptation progressive aux outils numériques.

Par ailleurs, ce centre se caractérise par une diversité de missions et de profils de contribuables, ce qui permet d'observer concrètement les effets du changement sur différents niveaux d'activité. La variété des situations rencontrées renforce l'intérêt de ce terrain pour analyser les dynamiques de transformation.

Enfin, l'accès au terrain a été facilité dans le cadre du stage effectué au sein du centre, ce qui a permis de réaliser les entretiens et d'observer directement les pratiques professionnelles, renforçant ainsi la pertinence et la richesse des données collectées.

### **Méthodologie**

Pour répondre à la problématique centrale relative à la manière dont la conduite du changement est vécue et appropriée par les agents de l'administration fiscale dans un contexte de transformations digitales, nous avons adopté une approche qualitative de type interprétativiste. Ce choix méthodologique se justifie par la volonté de comprendre en profondeur les perceptions, attitudes et comportements des agents face aux changements introduits, ainsi que les obstacles et facteurs influençant leur acceptation et leur adaptation. L'étude a été menée au sein d'un Centre des Impôts, considéré comme un terrain pertinent pour observer concrètement les effets des transformations digitales sur les pratiques professionnelles et les interactions organisationnelles, tout en étant complétée par des entretiens réalisés auprès des agents centraux de la Direction Générale des Impôts (DGI), afin d'apporter une vision plus globale et stratégique du processus de transformation. La collecte des données s'est appuyée principalement sur des entretiens semi-directifs menés auprès de ces deux catégories d'acteurs, en s'appuyant sur un guide structuré autour des dimensions issues du modèle ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), permettant d'explorer leurs perceptions du changement, leurs réactions, les difficultés rencontrées ainsi que les leviers d'appropriation. L'analyse des données a été conduite à travers une grille thématique, permettant d'identifier les régularités, les divergences et les logiques sous-jacentes aux discours des interviewés, tout en mettant en relation les résultats empiriques avec les apports théoriques, dans le but de formuler des recommandations adaptées au contexte étudié.

### **Objectifs de la recherche**

Les objectifs de cette recherche s'articulent, essentiellement, autour de l'analyse de la conduite de changement au sein de l'administration fiscale, en s'appuyant sur le modèle ADKAR, qui met l'accent sur la dimension individuelle du changement. Elle vise à comprendre l'implication du personnel dans le processus de transformation, notamment en ce qui concerne l'appropriation des nouvelles pratiques et des outils liés à la digitalisation.

Par ailleurs, cette étude s'intéresse à la manière dont les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont intégrées dans le fonctionnement quotidien du centre des

impôts, ainsi qu'au rôle qu'elles jouent dans l'accompagnement du changement organisationnel. En somme, cette recherche tente à répondre à un besoin imminent au sein de l'Administration fiscale.

### **Limites de la recherche**

Cette recherche présente certaines limites qu'il convient de mentionner afin de mieux situer la portée des résultats.

Sur le plan spatial, bien que l'étude ait été réalisée principalement au sein d'un Centre des Impôts et complétée par des entretiens auprès des agents centraux de la Direction Générale des Impôts (DGI), les résultats peuvent présenter de légères variations liées aux pratiques professionnelles, aux styles de gestion et aux conditions de travail propres à chaque centre. Toutefois, cette limite demeure relative dans la mesure où les centres des impôts fonctionnent selon un système organisationnel et des outils digitaux harmonisés, permettant une certaine généralisation des résultats.

Sur le plan temporel, les transformations digitales étudiées étant déjà mises en œuvre, l'analyse se concentre principalement sur leur appropriation par les agents. Toutefois, les entretiens ont permis de recueillir des informations relatives aux phases initiales du changement, notamment à travers les perceptions des agents concernant leur acceptation et leurs réactions lors de l'introduction des transformations. Ainsi, bien que ces dynamiques aient été prises en compte, elles reposent sur des récits rétrospectifs, ce qui peut influencer la précision de leur restitution.

Enfin, l'étude se concentre sur les perceptions des agents (locaux et centraux), sans intégrer de manière approfondie le point de vue des contribuables, ce qui pourrait compléter l'analyse des effets des transformations digitales. Enfin, l'étude se concentre sur les perceptions des agents (locaux et centraux), sans intégrer de manière approfondie le point de vue des contribuables, ce qui pourrait compléter l'analyse des effets des transformations digitales.

### **Structure du Mémoire**

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres qui s'articulent de manière cohérente afin de répondre à la problématique de recherche relative à la conduite du changement dans le cadre des transformations digitales au sein de l'administration fiscale, ainsi que d'atteindre les objectifs fixés.

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et conceptuel. Il propose une revue de la littérature sur le changement organisationnel et sa gestion dans le contexte de la modernisation publique. Le cadre conceptuel aborde les fondements du changement organisationnel, son évolution dans le secteur public, les principaux modèles de gestion du changement (notamment le modèle ADKAR), ainsi que la démarche globale de conduite du changement mobilisée comme base d'analyse de l'étude.

Le deuxième chapitre présente le cadre méthodologique et le contexte organisationnel de la recherche. Il comprend le positionnement épistémologique, la démarche méthodologique adoptée ainsi que les techniques de collecte et d'analyse des données, notamment les entretiens semi-directifs réalisés auprès des agents du Centre des Impôts et des agents centraux de la Direction Générale des Impôts (DGI). Il présente également le terrain d'étude à travers le Centre des Impôts comme cas d'analyse.

Le troisième chapitre est dédié à la présentation des résultats et à leur discussion. Il expose les résultats empiriques relatifs aux perceptions des agents, leurs réactions face aux transformations digitales, les obstacles rencontrés et les facteurs d'appropriation du changement, en s'appuyant sur les dimensions du modèle ADKAR. Ces résultats sont ensuite discutés à la lumière de la littérature afin de dégager des interprétations et formuler des recommandations opérationnelles.

**CHAPITRE I**  
**CADRE THEORIQUE**

Ce premier chapitre pose les fondements théoriques et conceptuels indispensables à la compréhension de la dynamique de transformation au sein du secteur public. À l'ère où la performance et la numérisation des services étatiques deviennent des impératifs de gouvernance, l'administration fiscale algérienne traverse des mutations structurelles profondes. Pour appréhender ce phénomène, notre démarche s'articule en deux temps majeurs. Premièrement, nous établissons une revue de la littérature scientifique récente traitant du changement organisationnel, de la résistance humaine et des spécificités du management public moderne. Deuxièmement, nous circonscrivons notre cadre conceptuel en mobilisant les préceptes du New Public Management (NPM) et en détaillant les modèles de gestion du changement, avec une focalisation approfondie sur le modèle ADKAR, retenu ici comme grille de lecture et d'analyse de notre recherche empirique.

### **Section 01 : Revue de la littérature**

En guise d'outil d'aide à la visibilité, nous nous sommes référés à une revue de littérature en relation avec notre thème, intitulé la conduite du changement au niveau de l'administration fiscale. Le recours à cette revue de littérature se justifie principalement par des besoins réels de recherche, en l'occurrence : l'inspiration, surtout méthodologique ; la maîtrise des questions à poser ; et l'évitement de toute éventuelle redondance dans recherche. L'identification du gap de recherche demeure un préalable inévitable au titre de cette recherche. Cette revue de littérature se synthétise comme suit :

**01-**Dans leur contribution intitulée « Le changement dans les organisations d'affaires : une nécessité absolue pour faire face aux mutations mondiales », les chercheurs Nabil Ould Mohieddine et Rachid Salmi affirment que la transformation n'est plus une simple possibilité, mais une condition essentielle pour garantir la survie et la pérennité des structures. Ils défendent l'idée que le changement organisationnel doit être envisagé comme un processus continu d'adaptation à un environnement instable, marqué par la mondialisation et l'économie de la connaissance. Selon les auteurs, une gestion efficace de cette transition dépend de l'aptitude des dirigeants à se détourner des modèles de gestion traditionnels pour mettre en place des systèmes plus flexibles, transformant ainsi la capacité d'adaptation en un levier stratégique de performance institutionnelle. En examinant les aspects théoriques de ce phénomène, les auteurs organisent leur réflexion autour de deux axes majeurs. D'une part, ils soulignent l'importance d'établir un diagnostic rigoureux des pressions environnementales, en identifiant les forces externes — notamment technologiques et sociales — ainsi que les dynamiques internes qui rendent le changement inévitable. D'autre

part, ils mettent l'accent sur la dimension humaine, notant que la résistance au changement peut être surmontée par l'adoption d'une approche participative. Dans ce cadre, l'agent n'est plus un simple exécutant, mais devient un acteur actif de sa propre transformation grâce à l'implication et à la formation continue. En définitive, la recherche indique que l'efficacité d'une réforme ne s'évalue pas seulement à la qualité des outils installés, mais surtout par l'ancrage d'une nouvelle culture d'entreprise capable de transformer les défis en opportunités de développement. (Ould Mohieddine & Salmi, 2019)

**02** - L'étude réalisée par (Chain & Salhi, 2016) sous le titre « Stratégie du changement organisationnel et son rôle dans l'atténuation du conflit organisationnel dans l'organisation », explore que la relation interdépendante entre le changement organisationnel et le conflit au sein des institutions. L'argument principal défend que le changement n'est pas seulement indispensable pour l'adaptation et la pérennité de l'entité face à un contexte en constante évolution, mais qu'elle représente aussi un outil stratégique pour gérer, guider et réduire les conflits internes. Les auteurs adoptent une approche théorique et analytique basée sur une revue de littérature multidisciplinaire (sociologie, psychologie, gestion). L'étude est structurée en trois axes : une analyse conceptuelle du changement et de ses stratégies, une étude des causes et de la gestion des conflits, et enfin, une synthèse sur l'influence du changement comme mécanisme de régulation des tensions organisationnelles. Les résultats indiquent que, quand il est bien conduit, le changement organisationnel favorise un environnement de collaboration et contribue à l'optimisation de la performance, aidant ainsi à éloigner les intervenants des comportements conflictuels. De plus, la présence d'un groupe de « partisans du changement » au sein de l'organisation est cruciale pour stabiliser l'institution et diminuer l'intensité des résistances. En outre, l'adoption efficace de nouvelles technologies et la réorganisation des tâches contribuent à une définition plus claire des rôles, réduisant ainsi les zones d'incertitude souvent source de conflits. Finalement, l'approche de la gestion des conflits comme un processus dynamique, intrinsèquement lié au changement organisationnel, plutôt que comme une simple source de perturbation à rectifier, apparaît d'autant plus efficiente. Cependant, l'analyse révèle des contraintes importantes, en particulier la possibilité que le changement lui-même devienne une source de conflit s'il est imposé de manière autoritaire ou s'il compromet les intérêts individuels et les avantages des employés. Les rédactrices soulignent que la résistance au changement est une réponse naturelle, généralement stimulée par un déficit de communication, une défiance à l'égard des dirigeants ou une crainte de l'insuccès professionnel. D'autre part, une vision trop utilitariste

du changement peut conduire à négliger les aspects humains et émotionnels qui sont pourtant cruciaux pour l'engagement des agents. En définitive, les perspectives offertes par cette étude indiquent que le succès des changements organisationnels dépend de la participation active des employés au processus de changement. Avant toute mise en œuvre, il est conseillé aux responsables de réaliser des études d'impact préalables qui engloberont les dimensions psychologiques et sociales. L'étude recommande aussi de renforcer les programmes de formation afin d'aider à l'amélioration des compétences des agents, ainsi que la mise en place d'un suivi régulier pour garantir que les modifications apportées à une unité ne provoquent pas de perturbations dans l'ensemble de l'organisation.

**03** – Selon (Chelali & Hadid, 2018), Dans leur contribution scientifique intitulée « Atténuation des résistances : une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises », On ne voit pas la résistance comme un échec, mais plutôt comme une part incontournable de tout processus de changement. La thèse centrale est que si on saisit les forces contradictoires qui agissent au sein de l'organisation, le changement organisationnel peut être dirigé avec efficacité. Les auteurs démontrent que la réduction des obstacles nécessite une approche multidimensionnelle, associant l'étude des forces, la formulation de stratégies et la considération des préoccupations individuelles des acteurs. Sur le plan méthodologique, les auteurs déploient une approche analytique et comparative basée sur trois cadres théoriques majeurs : la théorie des champs de forces de Kurt Lewin, les stratégies de conduite du changement et le modèle des phases de préoccupations. Ce dispositif méthodologique permet de décomposer le processus de changement organisationnel en étapes gérables, offrant ainsi aux gestionnaires une grille de lecture précise pour diagnostiquer l'origine des résistances avant d'engager des actions correctrices. Les résultats de cette recherche soulignent l'importance d'un équilibre entre les forces propulsives (favorisant le changement) et les forces limitatives (préservant la situation actuelle). Les résultats indiquent que la réussite du changement organisationnel n'est pas liée à la pression mise pour progresser, mais plutôt à l'aptitude de l'administration à atténuer les entraves perçues par les employés. Chelali et Hadid démontrent que la détection anticipée des préoccupations des employés peut transformer une résistance active en un soutien constructif, ce qui facilite le processus de transition. Cependant, l'article met en exergue certaines contraintes associées à la complexité incertaine du facteur humain. Les auteurs soulignent que, bien qu'ils adoptent des modèles structurés, le changement organisationnel peut être entravé par des facteurs irrationnels ou des cultures institutionnelles excessivement

rigides. Un autre défi significatif est le risque d'utiliser ces modèles de façon automatique, sans tenir compte que chaque contexte - tel celui d'une institution publique - a ses propres normes et sensibilités sociales.

Dans une optique de perspectives, cette étude encourage les dirigeants à adopter un rôle de « gestionnaire-accompagnateur ». Conformément à Chelali et Hadid, il est recommandé d'intégrer la communication bidirectionnelle comme élément central de la stratégie afin de neutraliser les rumeurs et les craintes. Les études indiquent que l'avenir de la gestion du changement organisationnel dépend d'une approche personnalisée d'accompagnement, où chaque membre est assisté en fonction de son stade de préoccupation spécifique, assurant ainsi une transformation moderne et pérenne des organisations.

**04-** Du point de vue de l'enquête, Nouiker met en œuvre une étude méthodique des courants théoriques afin d'isoler les variables cruciales spécifiques au secteur public. Son étude intitulée « Conduite du changement organisationnel dans l'administration publique : Revue de littérature » offre une profonde réflexion sur les conditions nécessaires pour le succès des réformes dans la structure étatique. L'auteur défend la thèse centrale selon laquelle l'administration publique, en raison de ses obligations statutaires et de sa mission d'intérêt général, ne peut s'adapter aux changements de la même façon qu'une société privée. Elle décrit le changement organisationnel comme un processus sophistiqué devant naviguer avec la rigidité des procédures réglementaires et l'impératif de la performance digitale. Selon la chercheuse, la réforme des services publics repose sur un outil de transformation qui prend en compte « l'épaisseur historique » de l'institution tout en décomposant les habitudes bureaucratiques dépassées. En définitive, cet article soutient que la transformation des services publics est un enjeu à la fois culturel et technique, dont le succès repose sur la cohérence entre les outils utilisés et les valeurs défendues par les agents. D'un point de vue opérationnel, l'auteure propose d'aller au-delà des méthodes mécaniques pour favoriser un soutien humain direct et une formation continue ajustée aux particularités du rôle de fonctionnaire. L'enquête ouvre la voie à de nouvelles possibilités pour mettre en place une administration plus agile, indiquant que l'avenir d'institutions telles que le Centre des Impôts dépend de leur capacité à se transformer sans abandonner leur mission de service public. (Nouiker, 2021)

**05-** D'après l'étude intitulé « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'introduction et l'activation du changement organisationnel : Étude de cas d'Algérie Télécom

menée par (Darosh Nasira, 2019) . Le changement organisationnel s'impose comme une nécessité vitale pour la survie et la modernisation des grandes structures. A travers une étude de cas empirique au sein d'Algérie Télécom ils ont pu observer comment les leviers RH facilitent ou freinent la mise en œuvre du changement organisationnel dans un contexte de transition technologique et que l'aboutissement de ce changement est directement lié à la concordance stratégique entre les réformes envisagées et la gestion des ressources humaines. Ils affirment que le changement organisationnel ne peut être réalisée efficacement que si la gestion des ressources humaines (GRH) joue le rôle d'un agent de changement capable de modifier les méthodes de travail et d'établir de nouvelles cultures axées sur la performance. Les résultats indiquent qu'un pilotage efficace du changement organisationnel se base sur une communication claire et un support éducatif, ce qui permet de réduire les résistances et d'assurer une adoption plus adéquate des nouvelles structures par les collaborateurs. Toutefois, les chercheurs mettent en évidence que le changement organisationnel rencontre fréquemment à des contraintes dues à la rigidité des structures traditionnelles et à la crainte de l'incertitude. La recherche alerte sur une approche strictement technique du changement organisationnel, qui pourrait omettre l'importance de la motivation et de l'engagement des intervenants sur le terrain. Concernant les perspectives, ses recherches suggèrent d'incorporer le changement organisationnel comme une compétence managériale permanente, où la communication sociale et la formation constituent les fondements d'une gestion moderne, souple et apte à répondre aux besoins des utilisateurs. (Derrouch & Azzouani, 2019)

**06-** L'OCDE, à travers son rapport « Tax Administration 2025 », met en évidence l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion fiscale à l'échelle internationale. L'étude s'appuie sur une méthodologie de benchmarking comparant 58 juridictions, permettant d'évaluer le degrés de maturité digitale à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI). Les résultats montrent que la modernisation des services fiscaux ne peut se limiter à une simple numérisation, mais nécessite une réingénierie profonde des processus métier (BPR). Dans cette perspective, le passage vers la « Tax Administration 3.0 » constitue un levier de transformation systémique, fondé sur le principe de « conformité par conception », où les obligations fiscales sont directement intégrées dans les systèmes transactionnels des contribuables. Par ailleurs, le rapport souligne que la résistance au changement est souvent liée à un manque de maîtrise des outils analytiques avancés. Pour y remédier, il préconise une approche agile du changement, basée sur l'expérimentation et l'adoption de solutions

intuitives réduisant la charge cognitive des agents. Enfin, l'étude met en avant que la durabilité des systèmes fiscaux repose sur une transformation guidée par les données, où l'intelligence artificielle joue un rôle central dans la lutte contre la fraude fiscale. Elle insiste également sur la nécessité de renforcer les compétences numériques, de sécuriser les infrastructures et d'inscrire cette modernisation dans une stratégie globale de e-gouvernance, visant à améliorer l'efficacité et la transparence du service public (OCDE, 2025).

**07-** Dans le cadre de l'analyse de la modernisation des administrations fiscales, (Hassouni & Baaddi, 2025) ont réalisé une étude intitulée « Digitalisation de l'impôt et ses impacts : Une analyse à travers la littérature » explorant la transition technologique des administrations fiscales comme un vecteur de performance globale. Ce travail cherche à démontrer que la transition vers le numérique ne se résume pas à une simple transformation des documents en format numérique, mais représente une modification organisationnelle majeure qui refaçonne les liens entre l'administration fiscale et les contribuables. Selon les auteurs, l'utilisation des outils numériques favorise la transparence, contribuant à limiter la fraude fiscale tout en améliorant l'efficacité des coûts administratifs. En termes d'investigation, les auteurs mettent en œuvre une revue systématique de la littérature, combinant des informations théoriques et des témoignages d'expériences à l'international. Cette approche facilite la visualisation des impacts de la numérisation sur deux aspects : l'accroissement de l'efficacité opérationnelle interne et la simplification des processus pour l'utilisateur. La recherche souligne que la gestion du changement dans ce domaine doit absolument inclure la formation des agents aux NTIC, pour prévenir une division numérique au cœur même de l'administration. Cette analyse complète montre que la digitalisation fiscale encourage une conformité volontaire accrue des citoyens en rendant les services en ligne plus accessibles. L'étude souligne que la numérisation diminue fortement les risques d'erreurs humaines et les temps de traitement, ce qui renforce par conséquent la crédibilité de l'établissement. Toutefois, les auteurs modèrent leurs affirmations en soulignant les enjeux relatifs à la cybersécurité et à la sauvegarde des informations délicates. Ils mettent aussi en avant que la résistance au changement peut se manifester si les agents considèrent le numérique comme un risque pour leur position ou si l'infrastructure technique n'est pas à la hauteur des réformes. Les chercheurs suggèrent donc de maintenir l'aspect relationnel de la fiscalité bien que de l'automatisation. Cela démontre que la durabilité du système fiscal dépend d'un équilibre entre efficacité numérique et éthique administrative, assurant une mise à jour harmonieuse du service public.

**08** - (CHAANOUN, 2023) étudie la transformation des structures administratives sous l'influence des innovations techniques modernes. Dans leur étude approfondie intitulée « Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale » ce groupe de chercheurs soutient que la technologie, bien qu'essentielle, ne constitue qu'un outil dont l'efficacité dépend de l'action humaine. Pour les auteurs, la réussite d'un tel passage dépend directement de la flexibilité des individus, faisant de l'implication des employés le pivot stratégique essentiel pour transformer une simple actualisation technique en un véritable bond en avant institutionnel. Ils décrivent donc le changement organisationnel comme un écosystème sociotechnique où l'homme doit impérativement demeurer le principal acteur de l'innovation. Les auteurs optent pour une perspective globale qui examine les interactions entre divers niveaux hiérarchiques. Ils démontrent que la gestion du changement exige une rupture avec les modèles de direction autoritaires pour favoriser une gouvernance participative et collaborative. Dans ce contexte, la résistance au changement semble moins être une opposition technique qu'une appréhension liée à l'évolution des compétences. Ainsi, l'analyse met en évidence la nécessité d'une formation continue et d'un soutien psychologique pour favoriser l'adoption des technologies et promouvoir une transformation organisationnelle durable.

**09-** Sous une autre perspective, la chercheuse (Reziga, 2020) dans sa contribution scientifique intitulée « Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC : le cas de SOMIZ » considère le changement organisationnel comme une transformation progressive et incontournable, façonnée par les dynamiques de l'environnement actuel. Elle avance que derrière chaque instrument de gestion, comme la GPEC, se profile une profonde mutation humaine qui exige une restructuration des perceptions et des actions individuelles, plaçant de ce fait l'aspect psychosociologique au centre de la performance organisationnelle. Pour étudier cette dynamique, l'auteure utilise une approche qualitative immersive au cœur de la société SOMIZ. Cela permet d'aborder le changement non pas en tant que processus linéaire, mais comme une réalité en constante évolution structurée par les interactions quotidiennes des participants. Cette méthode de travail souligne comment les employés comprennent, adoptent et redéfinissent les dispositifs de réforme, au-delà des structures formelles mises en place. L'étude révèle que la réussite de la transformation est fortement liée à l'efficacité des interactions sociales et du soutien en matière de communication. L'instauration de la GPEC se présente donc comme un moteur de modification des relations professionnelles, convertissant une limitation organisationnelle

en opportunité d'amélioration des parcours de carrière. Toutefois, l'auteure met en évidence les contraintes associées aux zones d'incertitude de la transition, où le manque de soutien approprié peut engendrer des manifestations de résistance discrètes qui entravent le processus de modernisation. Finalement, la chercheuse offre une approche de gestion du changement qui est à la fois technique et humaine, envisageant les organisations comme des entités d'apprentissage basées sur la co-construction du sens du travail. Cette méthode va au-delà de l'application simple des réformes, elle vise à établir une culture d'agilité et d'adaptabilité constante, indispensable à la durabilité organisationnelle

**10-**Dans sa réflexion intitulée « Culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement », (BEKHEDA, 2019) l'efficacité des réformes administratives est fortement liée à la cohérence entre les initiatives de modernisation et les principes de base de l'entité. Il soutient que la gestion du changement nécessite une approche de co-construction, où la participation active des acteurs est un élément clé de l'évolution, alors que la culture d'entreprise devrait être exploitée en tant que ressource et non considérée comme un obstacle. L'étude souligne aussi l'importance cruciale des aptitudes relationnelles des cadres supérieurs lors d'une période de changement. Elle démontre que l'aptitude à rassembler les équipes et à apporter une signification aux réformes l'emporte sur la simple maîtrise des outils techniques. Par conséquent, la résistance au changement a tendance à se réduire quand les employés se sentent impliqués dans le processus de prise de décision. En résumé, l'auteur met l'accent sur le fait que la réussite des réformes dépend de la synergie entre les aptitudes managériales et la culture organisationnelle, précisant que l'absence de leadership participatif peut conduire à un déclin institutionnel. Il préconise donc d'intensifier la formation des responsables pour favoriser une gouvernance plus inclusive, basée sur le dialogue et l'adhésion collective.

**11-** En complément de ces études, (Aidoud & Mohamed Faouzi, 2018) dans sa recherche intitulée « Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S) » souligne un aspect crucial du changement organisationnel, à savoir la mise en œuvre effective des nouvelles pratiques par les intervenants. Il affirme que le changement ne se complète pas simplement par l'introduction d'un nouvel instrument, mais plutôt lorsque les individus assimilent véritablement les modifications, faisant de l'adoption un critère clé pour évaluer la réussite des réformes. La gestion du changement se présente alors comme un processus de médiation entre les directives stratégiques et les actions opérationnelles. D'un point de vue

méthodologique, l'auteur privilégie une démarche quantitative au sein d'une entreprise en cours de restructuration, examinant divers paramètres tels que le diagnostic, la planification, la communication, la gestion de la résistance et la formation. Il ressort des résultats que, parmi ces moyens, seule la formation a un impact statistiquement notable sur l'adoption du changement. Cette observation met en évidence l'importance cruciale du développement des compétences pour diminuer les incertitudes et favoriser l'engagement des employés. Par conséquent, l'analyse indique que le succès des projets de mise à jour dépend moins de la complexité des systèmes de planification que de la capacité des organisations à pallier le manque de compétences engendré par le changement. À ce sujet, il semble essentiel d'adopter des stratégies axées sur l'apprentissage constant et le développement des compétences individuelles, tout en ajustant les systèmes de soutien aux exigences particulières des intervenants pour encourager une dynamique de changement durable.

### **Synthèse de la revue de littérature :**

L'analyse croisée des travaux de notre revue de littérature met en lumière une attention soutenue des chercheurs sur les facteurs clés de succès de la numérisation et sur la gestion des conflits ou des résistances aux changements (ex. (Ould Mohieddine & Salmi, 2019); Chain & Salhi, 2016). Cependant, malgré l'intérêt indéniable des travaux ainsi recensés, certaines limites méthodologiques et contextuelles persistent. La plupart des études abordent la conduite du changement dans une perspective globale, souvent théorique, ou dans des contextes purement privés, sans prendre suffisamment en compte les spécificités des administrations publiques, pourtant marquées par des contraintes institutionnelles, réglementaires et des exigences strictes liées à l'intérêt public. Les recherches consacrées spécifiquement à l'administration fiscale demeurent particulièrement limitées, alors même que celle-ci connaît aujourd'hui d'importantes transformations liées à la modernisation et à la digitalisation de ses services.

Par ailleurs, peu de travaux adoptent une approche qualitative approfondie permettant d'explorer la subjectivité des perceptions des acteurs, leurs expériences vécues et les dynamiques humaines fines qui accompagnent ces processus de transition. Les dimensions humaines du changement, notamment l'adhésion profonde, les résistances passives et l'appropriation réelle des réformes, restent insuffisamment étudiées au niveau opérationnel.

Cette double insuffisance théorique et empirique révèle un gap de recherche (fongibilité conceptuelle et contextuelle)majeur qui se cristallise autour de deux aspects fondamentaux :

1. La rareté des études empiriques adoptant une approche micro-individuelle : Très peu de recherches appliquent de manière exclusive le modèle ADKAR au sein des administrations fiscales maghrébines, et particulièrement algériennes, ces dernières étant le plus souvent analysées sous un angle macro-institutionnel ou purement managérial.
2. Le manque de confrontation empirique multiniveau : Il existe un cloisonnement dans la littérature qui omet la confrontation directe entre la vision de la gouvernance stratégique (Direction Générale des Impôts - DGI) et le vécu quotidien, technique et psychologique, des agents opérationnels en Centre des Impôts (CDI) face à un outil centralisé et complexe tel que le progiciel SAP.

C'est précisément dans cette brèche théorique et contextuelle que s'insère notre étude. En comblant ces lacunes, notre travail vise à appréhender l'appropriation technologique non pas comme une simple transition technique, mais en tant que processus humain non linéaire, complexe et ancré au cœur d'une bureaucratie fiscale en pleine mutation.

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

La conduite du changement ne se réduit pas à une simple série de mesures techniques ; elle constitue une discipline de gestion complexe qui nécessite une assise théorique rigoureuse. Cette section vise à structurer les fondements théoriques nécessaires à l'analyse des processus de transformation au sein des organisations, en particulier dans le contexte de modernisation de l'administration publique.

Elle s'articule autour de quatre axes principaux.

Dans un premier temps, nous présenterons les fondements conceptuels du changement organisationnel, en définissant les notions essentielles telles que le changement organisationnel, ses différentes formes, la résistance au changement ainsi que les mécanismes d'accompagnement.

Dans un deuxième temps, nous aborderons le changement dans le contexte de la modernisation publique, en mettant l'accent sur la modernisation des services publics, les principes du *New Public Management*, la digitalisation des services fiscaux, ainsi que les enjeux d'adaptation des agents et de performance administrative.

Dans un troisième temps, nous examinerons les principaux modèles de gestion du changement, à travers les apports des modèles de Lewin, de Kotter, de Pettigrew et du modèle *ADKAR*, qui permettent de mieux comprendre les dynamiques de transformation organisationnelle.

Enfin, dans un quatrième temps, nous présenterons la démarche de gestion du changement en détaillant ses principales étapes, allant du diagnostic à la mise en œuvre, jusqu'à l'évaluation des actions engagées.

### **1. Concepts clés relatifs au changement organisationnel**

Avant d'analyser les modèles de conduite du changement et la modernisation des services publics, il est essentiel de préciser les concepts fondamentaux qui structurent cette étude. Cette clarification permet de mieux saisir les liens entre les transformations de l'organisation et les évolutions technologiques.

L'étude débute par la définition du changement organisationnel, concept central englobant toute modification durable des pratiques au sein d'une structure. Nous l'articulerons ensuite avec la modernisation des services publics, afin d'inscrire ces transformations dans le cadre

spécifique de l'intérêt général. Par la suite, l'administration électronique sera abordée en tant que levier technique et vecteur majeur de ces mutations. Enfin, nous concluons par l'adaptation au changement, processus humain et organisationnel indispensable pour garantir la pérennité de ces évolutions.

### **1.1 Définition du changement organisationnel**

Le changement organisationnel peut être défini comme toute modification relativement durable affectant un sous-système de l'organisation, dès lors que celle-ci est perceptible par ses membres ou par les acteurs en interaction avec ce système. Ainsi, ce n'est pas tant l'ampleur de la modification qui détermine l'existence du changement, mais plutôt sa visibilité et sa capacité à transformer les perceptions des individus concernés. Même les changements de faible envergure, bien que suscitant moins d'attention, mobilisent des dynamiques similaires, bien qu'à une intensité moindre (Thoenig & Crozier, 1977).

Par ailleurs, cette définition demeure neutre quant à la valeur du changement. En effet, l'appréciation d'un changement ne relève pas de sa nature intrinsèque, mais du regard porté par les individus qui l'observent. Selon les perceptions, un même changement peut être interprété comme une amélioration ou, au contraire, comme une détérioration. L'évaluation du changement s'inscrit ainsi dans une logique relative, renvoyant aux notions de progrès — perçu comme une évolution vers un état jugé plus satisfaisant — ou de régression, en fonction des cadres de référence et des attentes propres à chaque individu (Collerette, Delisle, & Perron, 1997).

Pettigrew considère que le changement organisationnel ne peut être expliqué uniquement par les pressions de l'environnement externe. Il met en avant l'importance du contexte interne, notamment les relations de pouvoir et la culture organisationnelle, dans le processus de transformation. Selon lui, le changement s'inscrit dans une dynamique progressive, de nature incrémentale ou évolutionnaire, où les transformations s'opèrent graduellement plutôt que de manière brutale. Il souligne également la nécessité pour l'organisation de prendre conscience du besoin de changement, ainsi que l'implication active de ses membres, en particulier des dirigeants, dans la conduite de ce processus (Haddadi & Hamane, 2020).

Le changement organisationnel peut également être défini comme un événement qui se traduit par une transformation observable dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité au fil du temps. Cette entité peut concerner différents niveaux, tels que le travail individuel, un

groupe de travail, la stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou encore l'ensemble de l'organisation. (Aidoud & Mohamed Faouzi, 2018)

Selon Guilhaon, 1998 le changement organisationnel se définit comme un processus de transformation pouvant être soit radical, soit progressif, qui affecte en profondeur ou de manière partielle les structures de l'organisation. Ce processus implique également une évolution des compétences organisationnelles, traduisant ainsi une adaptation des ressources, des savoir-faire et des modes de fonctionnement de l'organisation face aux nouvelles exigences de son environnement. (Ait abbes & Mozaia , 2022)

## **1.2 Les types du changement organisationnel**

Le changement organisationnel peut prendre plusieurs formes selon sa nature, son intensité, son rythme, son origine ou encore son mode de mise en œuvre. Il ne constitue pas un phénomène homogène, mais se manifeste à travers diverses configurations qui traduisent la complexité des transformations que peuvent connaître les organisations.

Cette diversité permet de distinguer plusieurs types de changement, dont la compréhension est essentielle pour adapter les démarches de conduite du changement aux spécificités de chaque contexte organisationnel.

Parmi les principales classifications, le changement peut être appréhendé selon son niveau d'intensité. À ce titre, le changement incrémental, ou changement d'ordre 1, correspond à des ajustements progressifs apportés au fonctionnement existant, sans remise en cause fondamentale des structures ou des logiques en place. Il vise généralement l'amélioration continue, l'adaptation ou l'optimisation des pratiques. À l'inverse, le changement radical, ou changement d'ordre 2, renvoie à une transformation profonde affectant les fondements mêmes de l'organisation. Il implique une rupture avec les pratiques antérieures et peut concerner les structures, les processus, les modes de gestion ou encore la culture organisationnelle. Ainsi, la distinction entre changement incrémental et changement radical permet de mieux saisir la portée des transformations organisationnelles et constitue une base d'analyse importante dans l'étude des processus de changement. ( Tushman & Romanelli, 1985)

Par ailleurs, le changement organisationnel peut également être analysé selon sa source d'initiative. Dans cette perspective, on distingue généralement le changement induit par le système et le changement initié par les acteurs.

Le changement induit par le système correspond à une dynamique principalement descendante, souvent impulsée par des décisions stratégiques, des réformes institutionnelles ou des pressions environnementales. Il se caractérise par un cadre structuré dans lequel les marges de manœuvre des acteurs restent limitées. À l'inverse, le changement initié par les acteurs repose sur une dynamique ascendante, dans laquelle les individus ou les groupes au sein de l'organisation jouent un rôle actif dans la conception et la mise en œuvre du changement. Ce type de changement est davantage fondé sur l'implication, la perception et l'engagement des acteurs concernés, favorisant ainsi une appropriation progressive des transformations. ( Burnes, 2017)

Autissier et Moutot proposent une typologie du changement organisationnel fondée sur le croisement de deux dimensions principales : la volonté du changement (imposé ou volontaire) et son rythme de mise en œuvre (progressif ou brutal). Cette grille d'analyse permet d'identifier quatre grandes formes de changement au sein des organisations. (Autissier & Moutot, 2010)

Le changement prescrit correspond à un changement imposé et progressif, généralement mis en œuvre en réponse à des contraintes environnementales ou réglementaires, et s'inscrivant dans une durée moyenne de 12 à 36 mois. Le changement construit est un changement volontaire et progressif, résultant d'une démarche planifiée d'amélioration, souvent liée à des projets d'évolution des processus ou de mise en place de démarches qualité, pouvant s'étendre sur une période de 1 à 10 ans.

Le changement de crise est un changement imposé et brutal, déclenché par une situation d'urgence ou un dysfonctionnement majeur, tel qu'une panne organisationnelle ou une grève, et s'inscrivant dans une temporalité courte allant de quelques jours à trois mois.

Enfin, le changement adaptatif est un changement volontaire et brutal, caractérisé par une transformation rapide des pratiques et de l'organisation, généralement observée sur une période de 6 à 18 mois.

Cette typologie met en évidence la diversité des dynamiques de changement organisationnel et permet de mieux comprendre les modalités d'intervention adaptées à chaque situation.

### **1.3 La résistance au changement**

Dans le champ des sciences humaines, la notion de résistance est généralement appréhendée sous un angle plutôt négatif. Selon Bareil, elle est souvent associée à des comportements tels que le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition ou encore la rébellion. Dans ce sens, la résistance renvoie à une action visant à neutraliser ou à contrer une influence perçue comme imposée ou subie.

Cette conception se traduit par une assimilation de la résistance à des phénomènes de blocage, de frein ou d'obstacle au changement. Elle est ainsi interprétée comme une forme d'opposition susceptible d'entraver la mise en œuvre des transformations au sein de l'organisation. Par ailleurs, la résistance au changement est généralement définie comme l'expression, implicite ou explicite, de réactions de défense face à une intention de transformation. (Bareil, Gérer le volet humain du changement., 2004)

En mobilisant le cadre théorique du modèle des champs de forces de Lewin, la résistance au changement peut être comprise comme l'émergence de forces restrictives venant limiter, ralentir ou contrer les dynamiques de changement engagées. Ces forces peuvent prendre plusieurs formes au sein de l'organisation, notamment d'ordre individuel, liées à la peur de l'inconnu, à l'insécurité face aux nouvelles méthodes de travail ou encore à la perte de repères et de compétences acquises, mais aussi d'ordre organisationnel, comme la rigidité des structures, la lourdeur des procédures administratives ou le manque de communication autour des objectifs du changement, ainsi que des facteurs culturels tels que les habitudes de travail ancrées, la résistance aux nouvelles valeurs organisationnelles ou la difficulté d'adopter de nouvelles pratiques professionnelles. Ainsi, ces forces restrictives interagissent avec les forces motrices du changement et influencent directement la réussite ou l'échec du processus de transformation organisationnelle. (Lewin, 1947)

Toutefois, des approches plus récentes proposent une lecture plus nuancée de la résistance au changement. Celle-ci est définie comme un ensemble de réactions individuelles face à une situation perçue comme nouvelle ou incertaine. Parmi les manifestations les plus fréquemment observées figurent la réticence, l'inconfort ainsi que la peur de l'inconnu, considérées comme des réponses naturelles et légitimes (Bedeian, 1999).

La résistance au changement est généralement considérée comme une forme d'opposition ou une force réactive inhérente à l'individu, qu'il convient de comprendre et d'accompagner

plutôt que de supprimer. Dans cette perspective, elle est interprétée comme un mécanisme de défense visant à protéger l'individu face à une situation perçue comme potentiellement menaçante ou déstabilisante. Par ailleurs, bien que la résistance puisse se manifester à l'échelle collective à travers des comportements de groupe, la majorité des travaux souligne son ancrage fondamentalement individuel. Ce positionnement est notamment soutenu par les travaux de PROSCI, qui ont conduit au développement du modèle ADKAR. Celui-ci propose une approche centrée sur l'individu, mettant en évidence que le changement organisationnel ne peut être effectif que si chaque personne franchit avec succès les différentes étapes du processus de transformation (Hiatt, 2006).

La résistance au changement ne doit pas être interprétée comme un état pathologique, en dépit de sa connotation négative. Elle s'apparente plutôt à une posture défensive visant à protéger des acquis et des positions établis au sein de l'ancienne structure organisationnelle. Bien souvent, la responsabilité de ce phénomène incombe à la gestion même de l'organisation : l'absence ou l'insuffisance de processus de communication et de persuasion laisse place à l'émergence de préjugés. Livrés à l'incertitude, les acteurs perçoivent la modernisation comme une menace directe pour leur sentiment de sécurité, craignant une perte de contrôle ou d'influence par rapport à la situation antérieure. Cette appréhension face à l'inconnu est inhérente à tout processus de changement ; elle naît d'abord d'un manque de visibilité, puis des contraintes liées à la modification des comportements, à la réhabilitation des pratiques et à l'impératif d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux évolutions technologiques (boulkaibet, 2024).

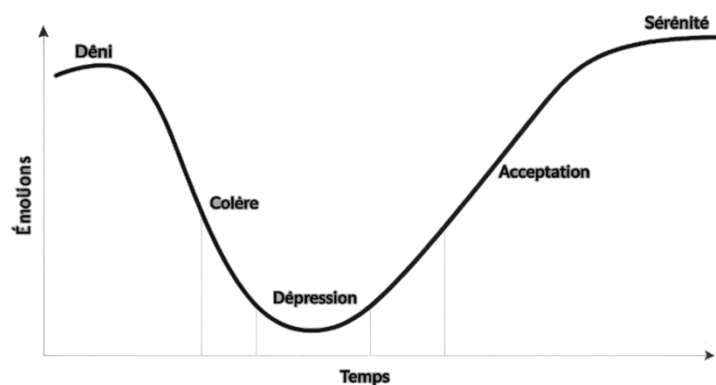
Les réactions d'un individu face au changement ne sont pas le fruit du hasard : elles sont influencées par plusieurs facteurs personnels déterminants. Parmi eux figurent sa personnalité (plus ou moins ouverte au changement), son histoire personnelle et professionnelle, les enjeux qu'il associe au changement (pertes ou gains perçus), ainsi que le contexte dans lequel ce changement intervient. Ces éléments constituent autant de freins ou de leviers qui vont moduler l'intensité de sa résistance. C'est dans ce cadre que s'inscrit le modèle de la courbe de résistance au changement, également appelée courbe du deuil ou cycle du changement, décrit par la psychologue et psychiatre suisse Elisabeth Kübler-Ross. Selon ce modèle, toute personne confrontée à un changement traverse cinq étapes psychologiques inévitables, allant du choc initial à l'acceptation. La manière dont un individu progresse à travers ces différentes phases — plus ou moins rapidement et

intensément — dépend directement des facteurs personnels évoqués précédemment (conduite du changement, s.d.).

La courbe du changement constitue un outil de management et de conduite du changement, permettant aux organisations d'anticiper les réactions des collaborateurs et d'adapter leurs stratégies d'accompagnement en conséquence. En comprenant les réactions humaines face au changement, les entreprises peuvent mieux préparer et soutenir les processus de transformation. Ce modèle décrit généralement plusieurs étapes émotionnelles, à savoir le déni, la colère (souvent associée à des résistances), le marchandage, la dépression et enfin l'acceptation. Toutefois, il convient de souligner que ces étapes ne sont pas nécessairement linéaires ni identiques pour tous les individus : elles peuvent varier en ordre, en intensité, et certains individus peuvent revenir à des phases antérieures selon les situations. Ce modèle est inspiré des travaux de Kübler-Ross (1969) sur les étapes du deuil, puis adapté au contexte du changement organisationnel ( Kübler-Ross E. , 1969).

Enfin, lorsque l'organisation ne prend pas en compte les perceptions, les besoins et les attentes de ses collaborateurs dans la conduite du changement, les efforts engagés risquent de perdre en efficacité. L'implication des équipes et la prise en compte du facteur humain demeurent ainsi essentielles à la réussite de toute transformation organisationnelle.

**Figure 1: La courbe du changement**



*Source : (Kübler-Ross, 1969)*

Le degré de résistance observé permet de mieux comprendre l'importance que le système accorde à la cible du changement : en effet, plus la réaction est forte, plus cela indique que le changement touche une zone centrale et sensible du système. Ainsi, l'intensité de la

réponse négative constitue un indicateur pertinent de la place stratégique ou de la centralité de l'élément concerné. Par ailleurs, les résistances fournissent également des informations sur le degré de perméabilité ou d'ouverture du système face au changement. Une réaction vive face à un changement pourtant jugé secondaire peut révéler un système globalement peu réceptif ou peu flexible. Même s'il est possible d'anticiper ce degré de sensibilité à travers l'analyse préalable du contexte, des acteurs et des enjeux, c'est véritablement dans la confrontation concrète à la réalité du changement que cette perception peut être confirmée ou ajustée (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008).

La résistance au changement ne doit pas être perçue comme un phénomène uniforme, mais plutôt comme un continuum de comportements dont l'intensité et la visibilité varient selon la perception qu'ont les acteurs de la transformation. En nous appuyant sur une approche analytique, nous pouvons classer ces manifestations en trois grandes catégories :

**1. Les résistances "discrètes"** (On ne dit rien, mais on n'en pense pas moins)

- **L'inertie** : C'est faire le "mort". On dit oui en réunion, mais on ne change rien à ses habitudes.
- **La réticence** : On garde les informations pour soi. On ne participe pas vraiment, on freine sans en avoir l'air.
- **Le rejet** : On reste accroché au passé. "C'était mieux avant", donc on ignore les nouveaux outils. (CHAANOUN, 2023)

**2. Les résistances "réfléchies"** (On discute la logique)

- **L'argumentation** : On pose beaucoup de questions, on cherche la faille technique. Si on ne comprend pas l'intérêt, on n'avance pas.
- **La rétorsion** : On critique le projet parce qu'on a l'impression d'y perdre quelque chose personnellement (confort, pouvoir, temps).

**3. Les résistances "visibles"** (On montre son désaccord)

- **Le refus** : C'est clair et net : "Je ne le ferai pas".
- **La révolte** : On s'énerve car on se sent incapable de réussir avec les nouvelles règles. C'est une réaction de peur ou de panique.
- **Le sabotage** : C'est l'étape ultime. On essaie activement de faire rater le projet pour prouver qu'il n'était pas bon.

**Tableau 1: Typologie des formes de résistance au changement organisationnel**

<b>Nature de la résistance</b>	<b>Manifestation</b>	<b>Description comportementale</b>	<b>Intensité</b>
<b>Passive</b>	L'inertie	Acceptation de façade sans aucune implication réelle.	Faible
	La réticence	Freinage par la rétention d'informations ou le silence.	Modérée
<b>Cognitive</b>	L'argumentation	Contestation logique du bien-fondé ou du sens du projet.	Modérée
	Le rejet	Repli sur les habitudes passées pour nier la nouvelle réalité.	Modérée
<b>Active</b>	La rétorsion	Contre-attaque car les intérêts personnels sont menacés.	Forte
	Le refus	Opposition verbale ou formelle affichée et assumée.	Forte
<b>Radicale</b>	La révolte	Sentiment d'incapacité à s'adapter menant à un blocage total.	Très forte
	Le sabotage	Actions délibérées visant l'échec matériel ou politique du projet.	Critique

*Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la théorie (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008)*

#### **1.4 L'accompagnement du changement**

Les recherches en management mettent en évidence que la résistance des employés constitue l'un des principaux obstacles à la réussite des transformations organisationnelles. Comme le souligne Kotter (1996), cette résistance, souvent liée à l'incertitude, aux habitudes ou à la

perception de pertes potentielles, peut freiner, voire compromettre, les initiatives de changement. Dans ce contexte, l'accompagnement du changement apparaît comme une approche essentielle, mobilisant des leviers tels que la communication interne, la formation et l'implication des acteurs. Ces mécanismes, largement analysés dans les travaux antérieurs, contribuent à atténuer les résistances et à favoriser le développement d'une culture organisationnelle plus ouverte et réceptive au changement.

La communication constitue un levier central de l'accompagnement au changement, dans la mesure où elle permet de réduire les incertitudes et de favoriser l'adhésion des collaborateurs. La mise en place d'un plan de communication structuré, intégrant un calendrier précis ainsi que des thématiques clairement définies, facilite la diffusion d'informations cohérentes et continues tout au long du processus de transformation. Cette communication peut prendre différentes formes, telles que des messages réguliers, des espaces dédiés à la diffusion d'informations ou encore des canaux d'échange adaptés au contexte organisationnel. L'essentiel réside dans la pertinence des messages, leur régularité et leur accessibilité pour les collaborateurs. En s'adaptant aux pratiques et aux attentes internes, la communication devient ainsi un outil stratégique permettant d'impliquer les acteurs, de renforcer la transparence et de soutenir efficacement la dynamique de changement (Kotter, 1969).

Dans une perspective académique, les réactions émotionnelles face au changement ne relèvent pas d'un choix rationnel, mais constituent des réponses spontanées à une situation nouvelle. Les transformations organisationnelles peuvent ainsi générer une diversité d'émotions, telles que l'anxiété, la peur ou l'incertitude, dont l'intensité varie selon les individus. Si ces émotions ne peuvent être contrôlées dans leur émergence, les individus peuvent néanmoins agir sur la manière dont ils y répondent et les expriment (Elrod & Tippett, 2002).

Par ailleurs, la prise en compte du facteur humain apparaît comme un enjeu majeur dans la réussite des processus de changement. Les émotions, en constante évolution tout au long de la transformation, peuvent représenter à la fois des freins ou des leviers selon la manière dont elles sont gérées. Comme le souligne Bareil, spécialiste de la gestion du changement, la dimension humaine constitue l'une des principales causes d'échec des transformations organisationnelles. Dès lors, l'intégration de cette dimension dans les pratiques managériales

s'avère essentielle pour accompagner efficacement les collaborateurs et favoriser l'adhésion au changement (Bareil, 2005).

La formation constitue un levier essentiel de l'accompagnement du changement, en permettant aux acteurs de se préparer aux transformations et de renforcer leurs compétences, notamment en matière de management. Dans ce cadre, les responsables ne se limitent plus à un rôle de direction, mais agissent comme des accompagnateurs du changement, en tant que concepteurs, facilitateurs, formateurs et soutiens, favorisant ainsi l'appropriation des nouvelles pratiques et l'adhésion des équipes (BEKHEDA, 2019).

Dans tout processus de changement, la réussite ne repose pas uniquement sur la transmission d'informations ou sur la formation des collaborateurs, mais surtout sur leur niveau d'implication. En effet, c'est lorsque les individus s'engagent pleinement dans leur activité, au-delà des exigences formelles, qu'ils deviennent de véritables acteurs du changement. Cette implication traduit une appropriation du projet, où chacun contribue activement, tant sur le plan individuel que collectif, à la dynamique de transformation.

Ainsi, l'implication des collaborateurs dans la conception et la mise en œuvre du changement constitue un levier fondamental de réussite. Un projet de transformation ne peut réellement aboutir que si les acteurs concernés s'y reconnaissent, s'y engagent et participent activement à sa réalisation. Autrement dit, le changement ne se décrète pas : il se construit à travers l'engagement et la mobilisation des individus qui en sont les principaux vecteurs (Zahia, 2019).

## **2. Le changement dans le contexte de modernisation publique**

La modernisation de l'administration publique repose sur plusieurs leviers, notamment la modernisation des services, le New Public Management, la digitalisation des services fiscaux, ainsi que l'adaptation des agents, dans l'objectif d'améliorer la performance administrative.

### **2.1 La modernisation des services publics**

La modernisation de l'administration publique constitue aujourd'hui un défi majeur pour les États à l'échelle mondiale. Elle s'impose progressivement comme une condition essentielle pour offrir des services publics performants, tout en assurant une gestion rigoureuse des ressources financières et en limitant l'endettement public. Dans ce contexte, l'administration est appelée à évoluer vers une logique orientée usager, où le citoyen est

perçu comme un client dont il convient de comprendre et de satisfaire les attentes (Borhan & Soltani, 2020).

La modernisation des services publics s'inscrit dans une dynamique de transformation des pratiques administratives visant à améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens. Elle implique notamment une redéfinition des relations entre l'administration et l'utilisateur, qui tend à être davantage considéré comme un acteur central dont les besoins doivent être pris en compte. Cette évolution ne relève plus d'un simple choix organisationnel, mais s'impose comme une nécessité face aux mutations de l'environnement et aux exigences croissantes en matière d'efficacité et de performance du service public. Dans cette perspective, l'amélioration des procédures administratives permet de réduire les délais, d'optimiser les coûts et de renforcer l'efficacité globale de l'administration. Toutefois, malgré les avantages liés à cette modernisation, plusieurs obstacles peuvent freiner sa mise en œuvre effective. L'amélioration continue des services publics demeure ainsi un objectif fondamental de l'État, visant à répondre aux attentes des citoyens, à renforcer leur confiance envers l'administration et à contribuer à la stabilité sociale (Kolli & Ouadah, 2023).

## **2.2. Le New Public Management (NPM)**

La modernisation du secteur public exige une direction stratégique claire, dont la responsabilité est de définir avec précision les objectifs du changement tout en identifiant rigoureusement l'ensemble des parties prenantes. La réussite de ce processus repose sur l'implication active de ces acteurs à chaque étape, ce qui impose le déploiement d'une communication ouverte et récurrente auprès des agents, des citoyens et des partenaires institutionnels. Étant donné que les services publics impactent directement le quotidien des individus et la cohésion des communautés, une planification méthodique et une stratégie de communication transparente deviennent des impératifs pour garantir l'efficacité et l'acceptabilité sociale du changement (Dilmi, Sibai, & Farzoun, 2024).

Le New Public Management (NPM) désigne un ensemble de réformes administratives visant à moderniser la gestion publique en introduisant des principes issus du secteur privé. Il repose notamment sur la recherche de performance, l'efficacité, la responsabilisation des gestionnaires et la décentralisation des structures administratives. Ce courant marque une rupture avec le modèle bureaucratique traditionnel en mettant l'accent sur les résultats plutôt que sur les procédures. Le NPM est ainsi considéré comme une réponse aux limites de

l'administration classique face aux exigences croissantes d'efficacité et de qualité du service public (Hood, 1991).

Le New Public Management repose sur une logique de transformation profonde de l'action publique, caractérisée par l'introduction d'outils de gestion inspirés du secteur privé. Parmi ses principaux principes figurent la culture de la performance, la contractualisation des objectifs, la gestion axée sur les résultats ainsi que la mise en concurrence des services publics. Cette approche vise à rendre l'administration plus flexible, plus efficace et davantage orientée vers la satisfaction des usagers. Elle s'inscrit également dans une dynamique de modernisation de l'État à travers la rationalisation des ressources et l'amélioration de la qualité des services. (Osborne & Gaebler, 1992)

Bien que le New Public Management ait contribué à transformer profondément les administrations publiques, son application a également révélé certaines limites, notamment la fragmentation des services publics, la complexification des mécanismes de contrôle et des difficultés de coordination dans l'action publique. Ces limites ont favorisé l'émergence de nouveaux modèles de gouvernance accordant une place plus importante à la coordination, à la collaboration interinstitutionnelle et à l'intégration des technologies numériques dans la gestion publique. Cette évolution traduit un passage progressif vers des formes de gouvernance plus intégrées et adaptées aux réalités contemporaines. (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006)

### **2.3 l'administration électronique**

L'administration électronique est un concept apparu au sein des administrations publiques à la fin des années 1980. Selon la définition de la Communauté européenne, elle correspond à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les administrations publiques, combinée à des transformations organisationnelles et au développement de nouvelles compétences chez le personnel. Son objectif principal est d'améliorer la qualité des services publics, de renforcer les processus démocratiques et de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. (Commission européenne, 2003)

Dans ce même sens, l'administration électronique peut être envisagée comme la capacité à moderniser et transformer l'administration publique grâce aux TIC. Elle renvoie ainsi à une nouvelle forme d'organisation administrative structurée autour de ces technologies,

généralement associée à l'usage d'Internet comme principal vecteur de communication et de prestation de services. (SLIMANI, 2014)

Selon la Banque mondiale, l'administration électronique désigne l'utilisation, par les organismes publics, des technologies de l'information et de la communication, telles que les réseaux étendus (WAN), Internet et les technologies mobiles, afin de transformer les relations avec les citoyens, les entreprises ainsi qu'avec les différentes entités administratives. Ces technologies permettent notamment d'améliorer la qualité des services publics, de renforcer les interactions avec le secteur privé, de favoriser l'accès des citoyens à l'information et de rendre la gestion administrative plus efficace.

Les bénéfices qui en résultent se traduisent par une réduction de la corruption, une plus grande transparence, une amélioration de la commodité des services, ainsi qu'une augmentation des revenus ou une diminution des coûts. (Fortas, 2017)

Selon l'OCDE (2003), l'administration électronique se définit comme l'intégration stratégique des technologies de l'information et de la communication, notamment Internet, au sein des administrations publiques, en vue de transformer en profondeur leur fonctionnement et d'élever la qualité des services offerts. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour instaurer une administration plus performante, plus accessible et davantage orientée vers les besoins des usagers.

#### **2.4 l'adaptation au changement organisationnel**

Selon Philippe Bernoux, la mise en œuvre du changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'implication active des acteurs de base, dont les réactions sont souvent marquées par une certaine résistance. Cette résistance s'explique par le fait que le changement est perçu comme une menace susceptible de réduire leur marge de manœuvre, leur autonomie et leur capacité à agir selon leurs propres logiques. Ainsi, face à une transformation imposée, les individus peuvent adopter des attitudes de rejet ou de réticence, freinant leur engagement dans le processus de changement. Toutefois, lorsque les bénéfices attendus de la nouvelle situation surpassent les inconvénients perçus, ces mêmes acteurs sont plus enclins à accepter le changement et peuvent même devenir des vecteurs de sa réussite. Dans cette optique, il apparaît essentiel d'impliquer les acteurs à tous les niveaux de l'organisation, en favorisant leur participation dès la phase de planification, en renforçant la communication autour des objectifs, des actions et des décisions stratégiques, et en reconnaissant l'importance de leur rôle dans la réussite du changement. (kherkhour, 2013)

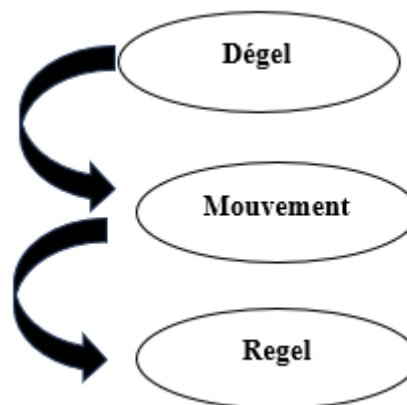
## 2.5 Les modèles de gestion du changement

Afin de mieux comprendre les dynamiques de transformation organisationnelle, plusieurs modèles théoriques ont été développés pour structurer et accompagner le processus de changement. Ces cadres d'analyse permettent d'identifier les étapes clés, d'anticiper les résistances et de guider la mise en œuvre des transformations. Cette section présente ainsi les principaux modèles de gestion du changement, en mettant en évidence leurs apports et leurs spécificités.

### 2.5.1 Modèle de Lewin

Kurt Lewin a élaboré une approche du changement planifié selon laquelle la réussite du changement organisationnel repose sur un processus structuré en trois étapes principales : le dégel (*unfreezing*), le mouvement (*moving*) et le regel (*refreezing*), représentant les phases essentielles de toute transformation au sein de l'organisation. Ce modèle peut être schématisé comme suit :

**Figure 2: Modèle de Lewin**



Source : *Élaboré par nous-mêmes à partir du modèle de Kurt Lewin (1951)*

#### Étape 1 : Le dégel (*Unfreezing*)

Cette étape consiste à instaurer un déséquilibre au sein de l'organisation afin de remettre en question les pratiques existantes. Les employés commencent ainsi à douter de la pertinence de leurs comportements, de leurs méthodes de travail et des modes de fonctionnement en place, ce qui les amène à se détacher progressivement de ces anciennes habitudes. Ce processus de déstabilisation est nécessaire pour permettre l'abandon des pratiques antérieures (désapprentissage). Une fois cette étape réussie, l'adoption de nouvelles pratiques devient plus facile. (Djaber , Saadi, & Khallout , 2019)

## **Étape 2 : Le changement (*Moving*)**

Au cours de cette phase, les acteurs, désormais préparés et réceptifs grâce à la phase de dégel, sont amenés à adopter de nouvelles pratiques. L'organisation met en place des modes de fonctionnement renouvelés, en introduisant des changements dans les méthodes de travail, les comportements ou les structures, afin de concrétiser la transformation engagée. (Granger, 2025)

## **Étape 3 : Le regel (*Refreezing*)**

Cette étape consiste à stabiliser et à consolider le changement mis en place, en ancrant durablement les nouvelles pratiques au sein de l'organisation. Elle vise à faire en sorte que les nouvelles normes, comportements et méthodes de travail soient intégrés et acceptés par le groupe, devenant ainsi des références durables. (Loubaresse, 2020)

### **2.5.2 Modèle de Kotter**

Kotter considère que le changement organisationnel résulte d'une prise de conscience, chez les individus, de la nécessité d'améliorer les pratiques existantes, notamment lorsque l'organisation est confrontée à des transformations touchant sa stratégie, sa structure ou sa culture. Il souligne que le changement constitue une réaction naturelle face à un sentiment d'insuffisance et que sa réussite dépend de la manière dont il est conduit, pouvant entraîner des résultats positifs ou, à l'inverse, des conséquences négatives s'il est mal géré. Dans cette perspective, il propose un modèle structuré en huit étapes visant à encadrer efficacement le processus de changement organisationnel, (Maita, 2024) voici ces étapes :

**Étape 1** : Instaurer un sentiment d'urgence tout en maintenant une certaine stabilité chez les individus, afin de les préparer au changement.

**Étape 2** : Constituer une équipe chargée du changement, composée de membres compétents, crédibles, dotés de bonnes capacités de communication et d'une réputation positive.

**Étape 3** : Élaborer une vision claire, simple et motivante, accompagnée d'une stratégie permettant d'atteindre les objectifs fixés.

**Étape 4** : Diffuser largement cette vision et la stratégie à travers différents canaux de communication, afin de favoriser l'adhésion des acteurs.

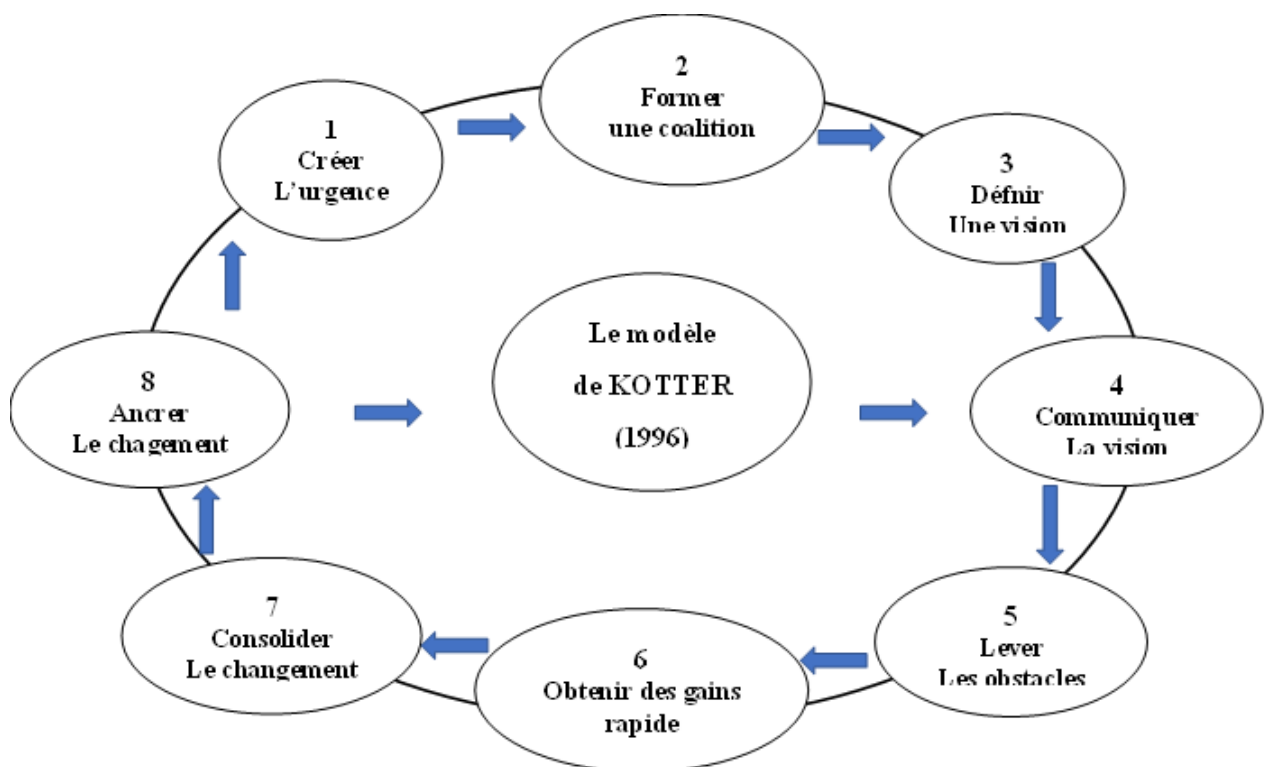
**Étape 5** : Responsabiliser les employés en supprimant les obstacles au changement et en soutenant les acteurs favorables à la transformation.

**Étape 6** : Réaliser des résultats à court terme pour renforcer la motivation et démontrer la réussite progressive du changement.

**Étape 7** : Consolider les premiers succès obtenus et les étendre à l'ensemble de l'organisation pour ancrer le changement.

**Étape 8** : Intégrer durablement les transformations dans la culture organisationnelle, à travers de nouvelles normes, valeurs et comportements partagés.

**Figure 3: Modèle de Kotter**



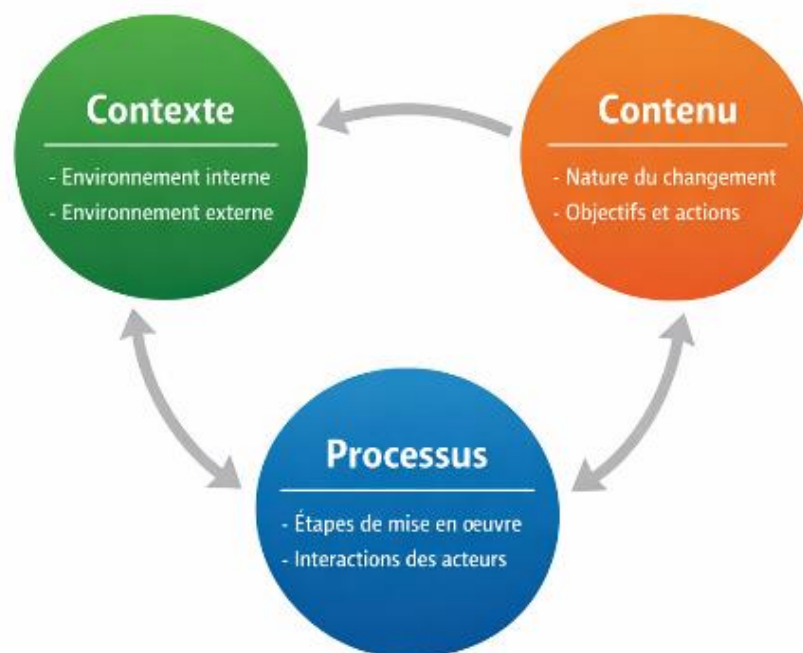
*Source : Élaboré par nous-mêmes à partir du modèle de John P. Kotter (1996)*

### 2.5.3 Modèle de Pettigrew

Le modèle de Pettigrew, également connu sous l'approche contextualiste du changement organisationnel, propose d'analyser le changement à travers trois dimensions interdépendantes : le contexte, le contenu et le processus. Selon Pettigrew, le changement ne peut être compris uniquement à travers ses objectifs ou ses résultats, mais doit être analysé en tenant compte de l'environnement dans lequel il s'inscrit (contexte), de la nature du changement lui-même (contenu) et de la manière dont il est mis en œuvre (processus). Cette approche met en évidence le caractère complexe et dynamique du changement

organisationnel, en insistant sur l'importance des interactions entre les acteurs, les structures organisationnelles et les facteurs environnementaux. Elle permet ainsi d'appréhender le changement comme un phénomène évolutif, influencé par des dimensions à la fois internes et externes à l'organisation. (Pettigrew, 1987)

**Figure 4 : Modèle de Pettigrew**



*Source : Élaboré par nous-mêmes à partir du modèle de Andrew M. Pettigrew (1987)*

#### **2.5.4 Modèle ADKAR**

Le modèle ADKAR repose sur cinq résultats essentiels nécessaires à la réussite du changement, à savoir la sensibilisation, le désir, la connaissance, la capacité et le renforcement. Il a été développé il y a près de deux décennies par Jeffrey Hiatt, fondateur de Prosci, à la suite de l'analyse des pratiques de changement au sein de plus de 700 organisations. Ce modèle est largement utilisé par de nombreux responsables du changement à travers le monde et s'appuie sur l'idée fondamentale selon laquelle le changement organisationnel ne peut se produire que lorsque les individus eux-mêmes évoluent. En effet, les transformations organisationnelles rencontrent souvent des difficultés, notamment lorsque les employés ne comprennent ni l'importance de leur implication dans le processus

de changement ni les moyens de le mettre en œuvre efficacement, se contentant ainsi de constater que le changement est en cours. De plus, les dirigeants ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour impliquer les individus de manière efficace et gérer les résistances potentielles. Face à ces défis, le modèle ADKAR propose une approche structurée en fournissant aux responsables les stratégies et les outils appropriés, tout en permettant aux individus d'accéder aux informations, à la motivation et aux capacités nécessaires pour s'adapter et réussir les transformations au sein de l'organisation, reposant ainsi sur cinq variables fondamentales qui encadrent ce processus. (Tahmi & Ladour, 2023)

Dans la continuité de ce qui précède, le modèle ADKAR se présente comme un outil de diagnostic permettant d'identifier la position des individus dans le processus de changement et de mieux comprendre les éventuelles difficultés rencontrées. Cet acronyme renvoie à cinq dimensions essentielles : *Awareness* (sensibilisation), qui correspond à la compréhension de l'importance du changement et de ses impacts ; *Desire* (désir), qui traduit la motivation des individus à s'engager dans le changement ; *Knowledge* (connaissance), qui concerne la maîtrise des concepts et des pratiques de la conduite du changement ; *Ability* (capacité), qui renvoie à l'aptitude à appliquer concrètement ces connaissances ; et *Reinforcement* (renforcement), qui vise à consolider et à pérenniser les changements grâce à des mécanismes de soutien organisationnel. Ainsi, ce modèle permet non seulement d'identifier les obstacles au changement, notamment les résistances individuelles, mais aussi d'accompagner efficacement les transformations organisationnelles, en particulier dans des contextes marqués par des évolutions technologiques et des exigences accrues en matière de performance et de compétitivité. (Yuniarto Mudjisusatyo, 2024)

## **2.6 Démarche de gestion du changement**

Pour des auteurs de référence comme Kotter (1996), Vandangeon-Derumez (1998) ou encore Autissier et Moutot (2013), accompagner le changement ne se limite pas à une simple exécution technique ; il s'agit d'un processus structuré qui place l'humain au centre de la transition. Cette dynamique s'articule autour de trois piliers fondamentaux : (Faouzi, 2020)

### **2.6.1 Le diagnostic et la planification : donner du sens et de la structure**

Cette première étape constitue la « boussole » du projet. Loin d'être une simple formalité administrative, elle vise à légitimer la transformation en répondant à des questions cruciales : pourquoi changer et vers quoi tendre ? Il s'agit d'identifier les acteurs impactés, d'évaluer les risques et de structurer l'équipe de pilotage. Ce cadrage est essentiel : il permet de passer

d'une intention abstraite à une stratégie concrète, en choisissant les leviers les plus adaptés au contexte social de l'organisation. (Faouzi, 2020)

### 2.6.2 Le déploiement des leviers : accompagner la transition humaine

Une fois le cadre posé, le changement entre dans sa phase opérationnelle. Ici, l'accent est mis sur l'interaction et l'apprentissage. L'objectif est de transformer la stratégie en réalité vécue à travers trois actions clés :

- **La communication** : Dans le cadre d'un chantier du changement, la communication s'impose comme un levier stratégique majeur permettant au pilotage de transcender les obstacles structurels et humains. Elle ne se limite pas à une simple diffusion d'informations, mais repose sur une ingénierie de l'explication, une capacité de formalisation rigoureuse et un pouvoir d'entraînement visant à fédérer des acteurs aux attentes hétérogènes. En articulant les différentes initiatives de l'organisation, elle garantit la cohérence globale du projet et favorise l'émergence d'une vision partagée des situations vécues. Sur le plan relationnel, la communication joue un rôle préventif en anticipant les malentendus et s'appuie sur une dynamique d'animation pour mobiliser les individus autour d'un objectif commun. Cette architecture communicationnelle se déploie à travers plusieurs axes : une dimension interne-externe pour contrôler l'image institutionnelle, et un flux vertical-latéral où la communication descendante explicite les orientations tandis que les échanges informels entre pairs (*gossips*, rumeurs) façonnent l'interprétation réelle du changement. En dernier ressort, il convient de distinguer la communication interne classique de la communication du changement : si la première est à dominante fonctionnelle, utilisant des supports de masse institutionnels (intranet, newsletters) dans les limites de l'organisation, la seconde est résolument tournée vers l'action et la réussite opérationnelle du projet. Cette dernière privilégie des canaux directs et interactifs (groupes de travail, entretiens) et peut s'étendre au-delà des frontières de l'entreprise pour englober l'ensemble des parties prenantes, internes comme externes, nécessaires au succès de la transformation. (KOMAT Abdellatif, 2021)

**Tableau 2: Comparaison entre la communication organisationnelle et la communication du changement**

Caractéristiques	Communication Organisationnelle / Interne	Communication du Changement
Objectif	Information générale et pérennité de l'identité.	Réussite opérationnelle et atteinte des résultats du projet.
Supports privilégiés	Médias de masse (Journal interne, intranet, brochures).	Canaux directs et interactifs (Groupes de travail, forums, entretiens).
Champ d'action	Limité aux frontières de l'organisation.	Étendu à l'écosystème du projet (incluant parfois des publics externes).
Nature	Descendante et informative.	Orientée vers l'action et le dialogue social.

*Source : élaboré par nous-mêmes*

- **La formation :** Pour garantir la réussite d'une transformation, la formation et le développement personnel doivent s'inscrire dans une vision stratégique à long terme, portée par des objectifs de montée en compétences clairs et rigoureusement préparés. Au-delà de l'apprentissage technique, la conception d'une politique de formation structurée vise à assurer l'adaptabilité continue des collaborateurs, soutenue par des dispositifs d'évaluation permettant de valider l'acquisition des savoirs nécessaires au nouveau fonctionnement de l'organisation. Cette dynamique s'accompagne d'une gestion active des carrières, essentielle pour identifier et préparer les futurs leaders de la structure. Dans cette phase de stabilisation, l'établissement procède à un arbitrage stratégique : il délaisse les programmes spécifiquement dédiés à la phase de transition au profit de nouveaux modules d'accueil pour les recrues et de parcours de développement centrés sur les compétences fondamentales garantissant la survie de l'entité. En somme, le succès durable du changement repose sur cette capacité à transformer une formation ponctuelle en un véritable levier de pérennité pour le système organisationnel. (KOMAT Abdellatif, 2021)
- **La gestion des résistances,** pour écouter les préoccupations et favoriser l'adhésion. La pertinence de ces actions dépend directement de la finesse du diagnostic réalisé en amont.

### **2.6.3 L'évaluation : piloter par l'apprentissage (Logique Cybernétique)**

La dernière phase s'inscrit dans une boucle d'amélioration continue « Actions - Résultats - Corrections ». L'enjeu n'est pas seulement de vérifier si le projet est « terminé », mais de mesurer son empreinte réelle sur les individus. L'évaluation cherche à savoir si les destinataires du changement ont franchi les étapes de l'appropriation : l'information, la compréhension, l'adhésion et, enfin, la participation active. En analysant l'évolution des pratiques et l'atteinte des objectifs initiaux, l'organisation s'assure que le changement est pérenne et que la performance est au rendez-vous. Il convient d'évaluer la performance des actions de conduite du changement, à l'instar de la communication, de la formation et de la gestion des résistances à l'aide d'outils constitués de différents indicateurs. Ces indicateurs, qu'il est possible de regrouper dans un tableau de bord du changement, représente un outil d'appréciation de la conduite du changement d'un projet. Selon Autissier et Moutot Les outils d'évaluation de la conduite du changement sont les suivants : (Faouzi, 2020, p. 148)

- le suivi des actions de conduite du changement ;
- le modèle ICAP (Information, compréhension, adhésion et participation) ;
- les indicateurs de performance.

### **2.7 Facteurs de réussite**

La réussite des processus de changement organisationnel dépend de plusieurs facteurs clés qui influencent leur mise en œuvre et leur appropriation. Cette section met en lumière les principaux leviers susceptibles de favoriser l'aboutissement des transformations engagées.

**Tableau 3 : Facteurs de réussite**

<b>Facteur de réussite</b>	<b>Description</b>	<b>Éléments observables</b>
Clarté des objectifs Du changement	Expliquer clairement les objectifs et les intentions du changement	Communication, explication des impacts
Appropriation du changement	Intégration du changement dans les pratiques quotidiennes	Adoption réelle, utilisation des outils
Participation des acteurs	Implication des employés dans le processus de changement	Ateliers, réunions, contribution
Dimension humaine	Prise en compte des perceptions et comportements des individus	Expression des préoccupations
Accompagnement du changement	Soutien progressif des acteurs	Formations, soutien continu
Ajustement et adaptation	Adaptation selon les retours du terrain	Modifications, feedback
Espaces d'échange	Création de dialogue entre acteurs	Réunions, ateliers participatifs

*Source :* (Sonia Boivin, 2025)

Ce tableau synthétise les piliers fondamentaux qui conditionnent l'aboutissement de toute dynamique de transformation selon Boivin (2025). Il met en évidence que la réussite d'un projet de changement ne dépend pas uniquement de sa robustesse technique, mais d'une interconnexion étroite entre la clarté stratégique (« expliquer clairement les objectifs ») et l'engagement opérationnel des acteurs (« implication des employés »). Les éléments observables listés (ateliers, expression des préoccupations) soulignent l'importance de la rétroaction (feedback). Dans le contexte de notre étude sur l'administration fiscale, ce cadre théorique trouve une résonance directe avec le modèle ADKAR : la clarté des objectifs nourrit l'Awareness (prise de conscience), tandis que la prise en compte de la dimension humaine et la participation active conditionnent le Desire et l'Ability des agents à utiliser les nouveaux outils numériques.

En somme, ce parcours théorique a permis de mettre en perspective la complexité intrinsèque de la conduite du changement au sein des bureaucraties publiques. Si le New Public Management offre un

cadre d'efficacité et de modernisation à travers des outils rigides comme les ERP (SAP), la réussite de ces projets ne peut faire l'économie d'un accompagnement centré sur l'humain. Les différents modèles examinés (Lewin, Kotter, Pettigrew) s'accordent sur le caractère processuel de la transition. Néanmoins, le modèle ADKAR se distingue par sa capacité à évaluer l'évolution psychologique et technique de l'agent à l'échelle individuelle. C'est précisément l'écart potentiel entre la volonté stratégique des dirigeants et la capacité d'assimilation opérationnelle des agents sur le terrain qui constitue le nœud de notre problématique, nous menant ainsi à expliciter le gap de recherche et à déployer notre cadre méthodologique.

**CHAPITRE II**  
**CADRE METHODOLOGIQUE &**  
**CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Ce chapitre consacré à la présentation du cadre méthodologique adopté ainsi qu'au contexte organisationnel de l'étude, vise, d'une part, à expliciter les choix méthodologiques retenus, notamment l'approche de recherche, les outils de collecte et d'analyse des données, et, d'autre part, à situer l'étude dans son environnement en présentant l'organisation d'accueil, ses missions et son fonctionnement. L'articulation de ces deux dimensions permet d'assurer la cohérence de la démarche de recherche et de mieux appréhender le terrain d'étude.

## **Section 01 : Cadre méthodologique**

Au titre de cette section, nous présenterons la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre travail de recherche, tout en soulignant les méthodes de collecte et d'analyse des données.

Il convient de rappeler que l'objectif principal de cette étude est de comprendre les mécanismes de la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, à travers une analyse des pratiques mises en œuvre dans un centre des impôts. Plus précisément, il s'agit d'identifier les facteurs favorisant ou freinant la réussite du changement organisationnel, en tenant compte des dimensions humaines, organisationnelles et contextuelles, afin de mieux appréhender les conditions d'une transformation efficace et durable dans le secteur public.

Ce genre d'étude, compte tenu de son caractère ponctuel et riche, nécessite une démarche méthodologique stricte et rigoureuse, expliquée à travers :

### **1. Le positionnement épistémologique**

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, car elle cherche à comprendre comment les acteurs de l'administration fiscale perçoivent et vivent le processus de conduite du changement. L'objectif n'est pas d'étudier le changement comme un phénomène purement technique ou mesurable, mais d'analyser le sens que les acteurs lui donnent à travers leurs expériences, leurs perceptions et leurs interactions dans leur environnement professionnel.

Ce positionnement repose sur l'idée que la réalité organisationnelle n'est pas fixe ou totalement objective, mais qu'elle se construit à travers les pratiques, les représentations et les interprétations des individus. Dans le cadre de cette recherche, cela signifie que la conduite du changement est appréhendée à partir du point de vue des agents concernés, en

tenant compte de leur vécu face aux transformations engagées, de leur compréhension du changement, ainsi que des difficultés ou ajustements qu'ils peuvent rencontrer.

Ce choix épistémologique est adapté à l'étude de la conduite du changement dans l'administration fiscale, car ce type de changement ne se limite pas à des modifications de procédures ou d'outils, mais implique également des dimensions humaines, organisationnelles et institutionnelles. Comprendre ces dimensions nécessite donc d'accéder aux perceptions des acteurs et à la manière dont ils interprètent les transformations en cours dans leur contexte de travail.

## **2. La démarche méthodologique**

L'approche méthodologique adoptée dans cette recherche est inductive, dans la mesure où elle repose sur l'exploration du terrain afin de faire émerger des interprétations et des enseignements à partir des données recueillies. Cette démarche consiste à partir des observations empiriques pour comprendre le phénomène étudié et, progressivement, faire émerger des éléments d'analyse en lien avec le cadre théorique mobilisé.

Dans le cadre de cette étude, qui s'intéresse à la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, et plus particulièrement au niveau du Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi, l'approche inductive apparaît particulièrement pertinente. En effet, il s'agit d'explorer les perceptions des acteurs, leurs expériences face au changement, ainsi que les pratiques et dynamiques organisationnelles qui accompagnent les transformations engagées dans leur contexte réel de travail.

Le choix de cette approche permet de s'ancrer dans les réalités du terrain et de comprendre en profondeur comment le changement est vécu, mis en œuvre et parfois freiné au sein du Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi. Elle offre ainsi la possibilité de mettre en lumière les logiques, les expériences et les réalités organisationnelles qui structurent le processus de changement tel qu'il est vécu par les acteurs.

Cette démarche repose sur la collecte de données qualitatives, notamment à travers des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs du Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi, dans le but de faire émerger des schémas d'analyse à partir des expériences et pratiques observées, sans présupposer à l'avance les conclusions de la recherche.

### **3. Le Choix de la méthode de recherche**

Pour répondre à la problématique posée, l'approche qualitative a été adoptée et demeure particulièrement appropriée pour explorer en profondeur des phénomènes complexes dans leur contexte réel, car elle, permet de mieux saisir la richesse des interactions, la diversité des perceptions ainsi que les logiques d'action des acteurs impliqués. En tenant compte du vécu des agents fiscaux, de leurs pratiques professionnelles et de leur expérience du changement sur le terrain, cette approche favorise une compréhension fine et contextualisée du processus de changement tel qu'il se déploie dans l'organisation.

Le choix de cette méthode repose également sur la complexité organisationnelle de l'administration fiscale et sur la nécessité de recueillir des données qualitatives riches auprès des praticiens eux-mêmes, afin de comprendre les réalités concrètes liées à la mise en œuvre du changement.

Le stage pratique effectué au sein du Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi sert ainsi de cadre pour collecter des informations empiriques détaillées à travers des entretiens semi-directifs, complétés par l'analyse documentaire interne et l'observation de certaines pratiques. Cette démarche permet d'explorer en profondeur la manière dont le changement est introduit, compris et vécu par les acteurs au sein de l'organisation.

### **4. Les techniques de collecte des données**

Dans le cadre de cette recherche, la collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs, complétés par un guide d'entretien et une observation du terrain, afin de recueillir des informations qualitatives pertinentes.

#### **4.1 L'analyse documentaire**

La démarche méthodologique a débuté par une analyse documentaire, qui constitue une méthode indirecte de collecte de données reposant sur l'exploitation de documents existants afin d'en extraire des informations pertinentes par rapport à l'objectif de la recherche.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse documentaire s'est principalement appuyée sur des données chiffrées relatives au recouvrement fiscal au sein du Centre des Impôts, notamment sous forme de tableaux comparatifs avant et après l'intégration du système SAP. Ces tableaux permettent d'observer l'évolution des indicateurs de recouvrement et de mettre en évidence les changements intervenus dans la performance du service suite à la digitalisation des procédures.

Cette analyse a également porté sur les documents internes disponibles, notamment les rapports d'activité et les données statistiques liées aux opérations de recouvrement. Ces éléments ont permis de mieux comprendre les transformations organisationnelles induites par l'adoption du système SAP et leurs effets sur le traitement des dossiers fiscaux.

L'exploitation de ces données documentaires offre ainsi une base objective pour appréhender les évolutions du recouvrement fiscal, en les reliant au processus de conduite du changement et à la modernisation des outils de gestion au sein de l'administration fiscale.

## **4.2 Les entretiens semi-directifs**

Les entretiens ont été menés selon une approche semi-directive, à l'aide d'un guide d'entretien souple permettant d'aborder les principales thématiques de la recherche tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses et de partager leurs expériences.

### **4.2.1 Définition des entretiens**

L'entretien est une méthode qualitative de collecte de données basée sur un échange verbal entre le chercheur et les participants. Il permet d'accéder directement aux perceptions, aux expériences et aux pratiques des acteurs dans leur environnement professionnel.

Selon (Blanchet & Gotman, 1992), l'entretien est une technique de recherche permettant de recueillir des informations approfondies sur les représentations sociales et les pratiques des individus. Il constitue un outil essentiel en sciences sociales, car il donne accès au discours des acteurs et à leur manière d'interpréter les situations vécues dans leur contexte.

### **4.2.2 Les entretiens semi-directifs**

Plus précisément, l'entretien semi-directif est une forme d'entretien guidé par un ensemble de thèmes définis à l'avance, tout en laissant une grande liberté d'expression aux participants. Le chercheur suit un guide d'entretien, mais adapte l'ordre et la formulation des questions en fonction des réponses obtenues.

Selon (Kaufmann, 2011), l'entretien semi-directif permet de combiner structure et flexibilité, ce qui favorise à la fois la comparabilité des données et l'émergence d'informations riches et non prévues initialement.

Cette méthode est particulièrement adaptée à l'étude de la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, notamment dans le cadre de l'intégration du système SAP.

Elle permet de comprendre en profondeur les perceptions des agents, leurs expériences face aux transformations organisationnelles, ainsi que la manière dont ils s'approprient les nouveaux outils de gestion dans leur travail quotidien.

#### **4.2.3 Les guides d'entretien**

Deux guides d'entretien ont été élaborés afin de répondre à la problématique centrale portant sur la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, notamment dans le cadre de l'intégration du système SAP et de la modernisation des pratiques de gestion.

Le premier guide d'entretien est destiné aux employés du Centre des Impôts (CDI). Il est centré sur la mise en œuvre opérationnelle du changement au niveau local. Il permet d'explorer les pratiques quotidiennes, l'utilisation des nouveaux outils, les difficultés rencontrées, ainsi que le degré d'appropriation du système SAP. Ce guide s'inscrit dans une logique *bottom-up*, dans la mesure où il vise à comprendre le changement à partir de sa mise en œuvre sur le terrain et du vécu des agents.

Le deuxième guide d'entretien est destiné aux responsables de la Direction Générale des Impôts (DGI). Il porte sur la conception, la planification et la stratégie globale du changement. Il permet d'analyser la vision institutionnelle, les objectifs de la modernisation, ainsi que les mécanismes d'accompagnement et de pilotage du changement. Ce guide s'inscrit dans une logique *top-down*, en étudiant le changement depuis sa conception jusqu'à son déploiement au niveau des structures locales.

L'objectif de ces deux guides est de croiser les perspectives stratégiques et opérationnelles afin d'obtenir une compréhension globale et cohérente du processus de conduite du changement. Cette approche permet également d'analyser les différentes étapes du changement en s'appuyant sur le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), afin de comprendre le niveau d'appropriation du changement par les acteurs à chaque phase.

Au total, plusieurs entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des deux catégories d'acteurs afin de recueillir des données qualitatives riches et complémentaires.

Cinq employés du Centre des Impôts (CDI) d'Oum El Bouaghi ont été interrogés, incluant des agents de recouvrement, de gestion et de contrôle. Ces participants ont été sélectionnés en coordination avec le responsable du centre, qui a facilité l'accès aux différents services et organisé les entretiens en présentiel. Chaque entretien a duré entre 40 minutes et une heure,

ce qui a permis d'approfondir les échanges et de recueillir des informations détaillées sur les pratiques professionnelles, l'utilisation des outils de gestion (notamment le système SAP), ainsi que sur les perceptions des agents concernant le processus de conduite du changement et son impact sur leur travail quotidien.

Trois responsables relevant de la Direction Générale des Impôts (DGI) ont été interrogés en présentiel. Ces entretiens ont permis de recueillir une vision institutionnelle du processus de conduite du changement au sein de l'administration fiscale, notamment dans le cadre de la modernisation et de l'intégration du système SAP. Les échanges ont porté sur la conception et le pilotage des réformes fiscales, les objectifs stratégiques de la transformation numérique, ainsi que les mécanismes d'accompagnement des structures déconcentrées comme les Centres des Impôts. Ils ont également permis de comprendre la manière dont la DGI perçoit les interactions avec le terrain et les ajustements nécessaires pour améliorer l'efficacité du dispositif de changement.

Ces entretiens visaient à recueillir des informations relatives aux conditions de travail des agents fiscaux, à l'utilisation des outils numériques, notamment le système SAP, ainsi qu'à leurs perceptions du processus de conduite du changement. Ils avaient également pour objectif d'explorer les facteurs susceptibles d'influencer l'appropriation des réformes engagées, qu'ils soient d'ordre organisationnel, technique ou humain.

Ensuite, ces entretiens visaient à explorer la manière dont les acteurs appréhendent le processus de conduite du changement au sein de l'administration fiscale. Ils avaient également pour objectif d'identifier les éléments organisationnels, techniques et humains susceptibles d'influencer l'adaptation aux nouvelles pratiques et aux outils numériques mis en place.

Enfin, les entretiens ont offert une vision plus globale de la manière dont le changement est vécu au sein de l'administration fiscale, en mettant en évidence les expériences des acteurs et leur perception des transformations en cours, notamment en ce qui concerne la modernisation des procédures et la digitalisation des services.

### **4.3 L'observation**

En complément des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire, nous avons mobilisé la technique de l'observation directe au cours de notre stage pratique au sein du Centre des Impôts (CDI) d'Oum El Bouaghi. Qualifiée d'observation participante passive,

cette posture nous a permis de nous immerger dans le quotidien des services sans interférer avec les processus de travail des agents fiscaux.

**Objets de l'observation :** Notre grille d'observation s'est focalisée sur les comportements non verbaux des agents lors de l'utilisation quotidienne du système SAP (signes de frustration, bugs machines, temps d'attente réseau) , ainsi que sur la nature des interactions informelles entre collègues lorsqu'un problème bloquant survenait sur un dossier fiscal.

## 5. Analyse des données

Pour analyser les données recueillies à l'issue de notre enquête de terrain menée au Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi, nous avons opté pour une analyse thématique. Il s'agit d'une méthode qualitative reconnue pour sa pertinence dans l'étude des phénomènes complexes et des dynamiques organisationnelles, notamment dans le cadre de la conduite du changement.

Selon (Braun & Clarke, 2006), l'analyse thématique permet d'identifier, d'organiser et d'interpréter les thèmes récurrents présents dans les données qualitatives, afin de donner du sens aux expériences et aux perceptions des acteurs. Cette méthode est particulièrement adaptée car elle offre une grande flexibilité et permet de mettre en évidence les principales dimensions d'un phénomène étudié.

Dans la même logique, (Nowell, Norris, White, & Moul, 2017) soulignent que l'analyse thématique constitue une approche rigoureuse et accessible, permettant une lecture structurée des données tout en garantissant une interprétation approfondie et cohérente des résultats.

Dans le cadre de cette étude, centrée sur la conduite du changement au sein de l'administration fiscale et l'intégration du système SAP, l'analyse thématique a permis de structurer les données issues des entretiens semi-directifs autour de plusieurs axes liés aux perceptions des acteurs, à l'appropriation des nouveaux outils, ainsi qu'aux transformations organisationnelles observées sur le terrain.

Pour la mise en œuvre de cette analyse, nous avons utilisé le logiciel NVivo, un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS), permettant de coder, classer et organiser les données textuelles issues des entretiens.

Selon NVivo, ce type de logiciel facilite le traitement de grands volumes de données qualitatives et permet de structurer l'analyse de manière systématique.

Par ailleurs, (Jackson & Bazeley, 2019) soulignent que NVivo est particulièrement adapté aux approches qualitatives telles que l'analyse thématique, car il permet de relier les données empiriques aux concepts théoriques et de produire des résultats analytiques structurés.

Dans le cadre de cette recherche, NVivo a permis de coder les données issues des entretiens réalisés auprès des agents du Centre des Impôts et des responsables de la DGI, afin de faire émerger des thèmes liés à la conduite du changement. Cette démarche a facilité l'identification des logiques d'appropriation du changement, en lien avec le modèle ADKAR, et a permis de structurer l'analyse de manière cohérente avec la problématique de recherche.

En complément de l'analyse thématique, le logiciel NVivo a également permis de mobiliser d'autres fonctionnalités d'analyse qualitative, notamment l'analyse lexicale, l'analyse linguistique, l'analyse textuelle, la cartographie cognitive ainsi que l'analyse comparative des discours recueillis aux niveaux stratégique (DGI) et opérationnel (CDI). Ces analyses ont été utilisées afin d'explorer les données sous différents angles, d'enrichir l'interprétation des résultats et de renforcer la compréhension du phénomène étudié. Toutefois, l'analyse thématique demeure la méthode centrale de cette recherche, les autres analyses ayant été mobilisées à titre complémentaire pour consolider les constats issus de l'étude et favoriser une meilleure triangulation des données.

## 6. Présentation des interviewés

*Tableau 4: La population interviewée au niveau de CDI Oum El Bouaghi*

Fonction	Expérience	Durée d'entretien
Chef centre	35 ans	40 min
Chef de service	18 ans	45 min
Inspecteur divisionnaire	13 ans	45 min
Inspecteur divisionnaire	12 ans	50 min
Agent habilité	16 ans	1 h

*Source : élaboré par nous-mêmes*

*Tableau 5: La population interviewée au niveau de la DGI*

Fonction	Durée d'entretien
Inspecteur divisionnaire	30 min
Chef de bureau	35 min
Inspecteur principal	32 min

*Source : élaboré par nous-mêmes*

## **Section 02 : Présentation du centre des impôts**

Cette section est consacrée à la présentation du centre des impôts constituant le terrain de notre étude. Elle vise à situer le contexte organisationnel en décrivant les principales missions du centre, sa structure et son mode de fonctionnement. Elle met également en lumière le contexte des réformes dans lequel s'inscrit l'organisation, ainsi que le processus de modernisation engagé, afin de mieux comprendre les transformations en cours et leur impact sur son fonctionnement.

### **1. Présentation générale**

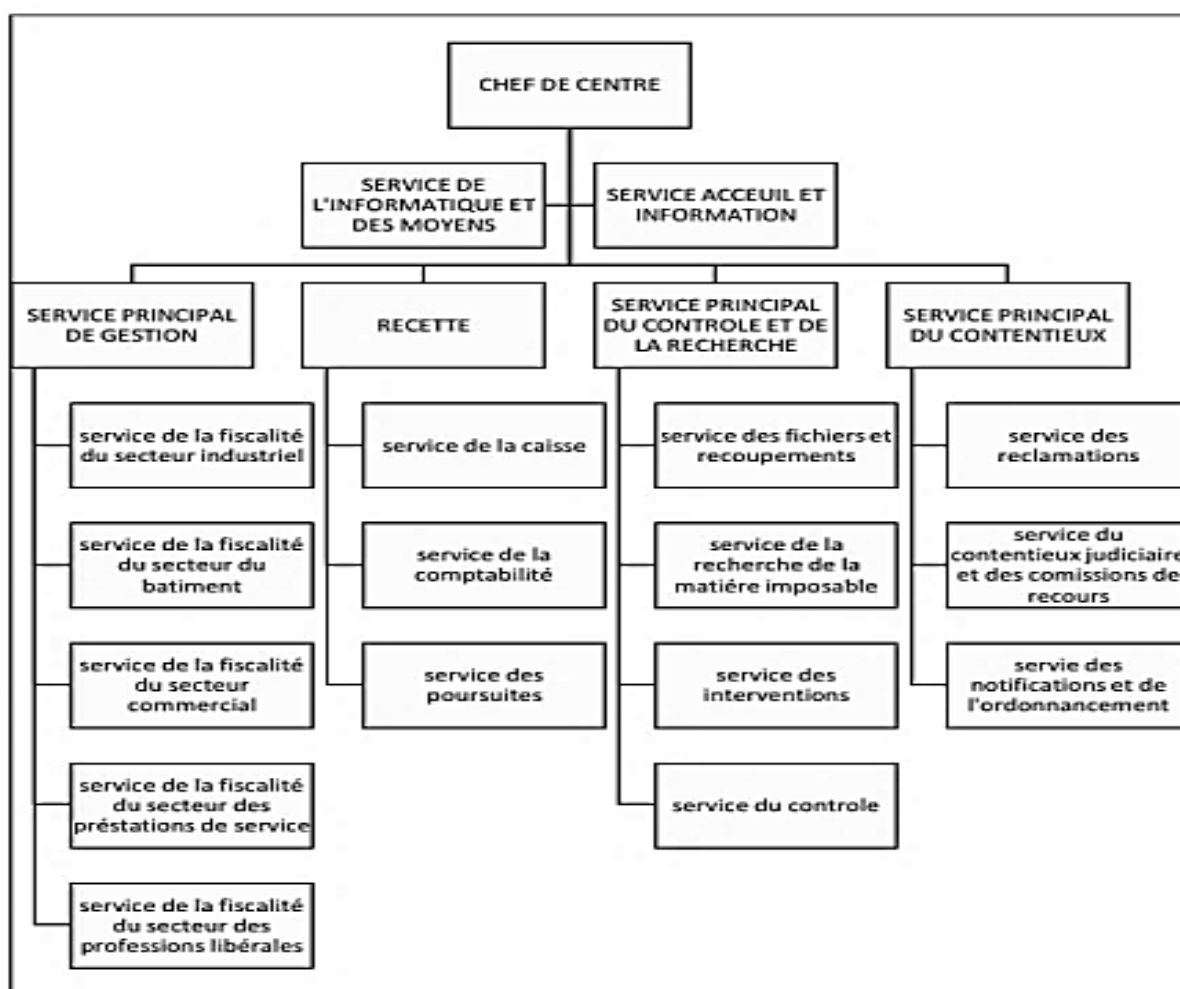
La présente partie est consacrée à la présentation générale du lieu de stage, à savoir le Centre des Impôts d'Oum El Bouaghi. Elle vise à situer le cadre institutionnel dans lequel s'est déroulée notre étude, en mettant en évidence ses principales missions et son rôle au sein de l'administration fiscale. Cette présentation permet de mieux comprendre le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit notre travail de recherche.

#### **1.1 Création du centre**

Le Centre des Impôts (CDI) d'Oum El Bouaghi constitue un centre de gestion unique qui regroupe, sous l'autorité du chef de centre, l'ensemble des missions de gestion, de recouvrement, de contrôle et de contentieux, remplaçant ainsi les anciennes structures locales. Créé le 03 mars 2003 dans le cadre de la réorganisation de l'administration fiscale, ce centre visait initialement à renforcer la déconcentration et à améliorer l'efficacité du service public avec un effectif de 120 agents. Cependant, l'institution a connu une évolution marquante de ses ressources humaines, opérant aujourd'hui avec seulement 46 agents. Malgré cette réduction significative du personnel, le CDI d'Oum El Bouaghi demeure le pivot de la performance fiscale locale, s'efforçant de garantir la transparence et l'optimisation du recouvrement tout en s'adaptant aux nouvelles exigences de gestion administrative.

## 1.2 Organisation du centre

Figure 5: L'organigramme du CDI Oum El Bouaghi



Source : document interne du centre

## 1.3 Missions du centre des impôts

Les missions du centre des impôts s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de la politique fiscale de l'État et du bon fonctionnement du service public. Elles couvrent un ensemble d'activités liées à la gestion, au suivi et au contrôle des obligations fiscales, ainsi qu'à l'accompagnement des contribuables. Il est chargé de :

- la gestion des dossiers fiscaux des entreprises suivies au régime du réel non éligibles à la direction des grandes entreprises (D.G.E) ainsi que l'ensemble des professions libérales.
- La tenue et de la gestion des dossiers fiscaux des sociétés et autres personnes morales au titre des revenus soumis à l'impôt sur les bénéfices des sociétés (I.B.S).

- La tenue et de la gestion des dossiers fiscaux des contribuables soumis au régime du réel d'imposition au titre des revenus catégoriels des bénéficiaires industriels et commerciaux (B.I.C).
- L'émission, de la constatation et de l'homologation des rôles, états de produits, certificats d'annulation ou de réduction.
- La prise en charge des rôles et des titres de recettes et du recouvrement des impôts, taxes et redevances.
- Opérations matérielles de paiement et de recettes et au dégagement des espèces.
- L'arrêt d'écritures et de la centralisation de la remise des valeurs.
- La recherche, de la collecte et de l'exploitation des informations fiscales et du contrôle des déclarations.
- L'élaboration et de la réalisation des programmes d'intervention et de contrôle auprès des contribuables et de l'évaluation de leurs résultats.
- L'instruction et du traitement des réclamations.
- Suivi du contentieux administratif et judiciaire.
- Remboursement des crédits de taxe.
- Assurer une mission d'accueil et d'information des contribuables.
- La prise en charge des formalités administratives liées à l'assiette notamment celles relatives à la création d'entreprises et à la modification de leurs statuts.
- Organisation et de la gestion des rendez-vous.
- La diffusion des informations et des avis en direction des contribuables relevant du centre des impôts. (Direction Générale des Impôts-Algérie, s.d.)

Le centre des impôts comprend trois (03) services principaux, une recette et deux services. (Direction Générale des Impôts-Algérie, s.d.)

➤ **Le service principal de gestion**, est chargé de :

- La prise en charge des dossiers fiscaux des contribuables relevant du centre des impôts, en matière d'assiette, de contrôle fiscal et du suivi des avantages fiscaux et de l'instruction préliminaire des réclamations,
- La validation et la présentation au chef de centre, pour homologation, des rôles et titres de recettes, en sa qualité de délégué du directeur des impôts de wilaya ;
- La proposition d'inscription des contribuables au contrôle sur pièces et/ou à la vérification de comptabilité ;

- L'établissement des rapports périodiques, la consolidation des statistiques, la préparation des plans d'actions, l'organisation et harmonisation des travaux avec les autres services.

Il gère :

- Le service de la fiscalité du secteur industriel.
- Le service de la fiscalité du secteur du bâtiment et des travaux publics.
- Le service de la fiscalité du secteur commercial.
- Le service de la fiscalité du secteur des prestations de services.
- Le service de la fiscalité du secteur des professions libérales.

➤ **Le service principal du contrôle et de la recherche**, est chargé de :

- La mise en œuvre des procédures de recherche de l'information fiscale, de leur traitement, stockage et diffusion, pour exploitation.
- La proposition et la réalisation des opérations de contrôle au titre des vérifications sur place et du contrôle sur pièces des déclarations des contribuables relevant des centres des impôts et l'établissement des états statistiques et bilans périodiques d'évaluation.

Il gère :

**a) Le service des fichiers et recoupements**, est chargé de :

- La constitution et la gestion du répertoire de sources locales d'informations et renseignements intéressant l'assiette, le contrôle et le recouvrement de l'impôt.
- La centralisation, le stockage et la restitution pour exploitation des données recueillies par les services concernés.
- La prise en charge des demandes d'identification des contribuables.

**b) Le service de la recherche de la matière imposable**, fonctionnant en brigades, est chargé de :

- L'établissement d'un programme périodique de recherche des informations fiscales au titre de la mise en œuvre du droit de communication.
- La proposition d'inscription de contribuables au contrôle sur pièces et sur place, sur la base des informations et renseignements recueillis.

**c) Le service des interventions**, fonctionnant en brigades, est chargé de :

- La programmation et la réalisation d'interventions au titre de la mise en œuvre du droit d'enquête et du droit de visite, des contrôles à la circulation et, d'effectuer sur place tous constats nécessaires à l'assiette, au contrôle et au recouvrement de l'impôt.
- La proposition de contribuables à la vérification de comptabilité ou au contrôle sur pièces, sur la base des informations et renseignements recueillis.

**d) Le service du contrôle**, fonctionnant en brigades, est chargé de :

- La réalisation des programmes de contrôle sur pièces et sur place.
- L'établissement des situations statistiques périodiques relatives à l'état d'exécution des programmes de contrôle et d'en évaluer le rendement.

➤ **Le service principal du contentieux**, est chargé de :

- L'instruction de tout recours contentieux et gracieux adressé au centre des impôts et découlant d'impositions, majorations, amendes ou pénalités opérées par ce dernier ainsi que les demandes de remboursement de précomptes-TVA ;
- Le suivi des affaires contentieuses portées devant les instances judiciaires.

Il gère :

**a) Le service des réclamations**, est chargé de :

- L'instruction des recours préalables tendant à l'annulation ou à la réduction des impositions, majorations et pénalités contestées et/ou à la restitution d'impôts, taxes ou droits payés à la suite de déclarations souscrites, de versements spontanés ou de retenues à la source opérés.
- L'instruction des demandes relatives au remboursement de précomptes TVA ;
- L'instruction des recours préalables tendant à la contestation d'actes de poursuites ou de procédures Y relatives ou à la revendication d'objets saisis.
- Le traitement du contentieux de recouvrement.

**b) Le service des commissions de recours et du contentieux judiciaire**, est chargé de :

- L'instruction des recours relevant de la compétence des commissions de recours des impôts directs et de TVA et des commissions de recours gracieux.

- Le suivi, en relation avec le service concerné de la direction des impôts de wilaya, des recours et plaintes portées devant les instances judiciaires.

**c) Le service des notifications et de l'ordonnancement, est chargé notamment :**

- De notifier aux contribuables et aux services concernés, les décisions prononcées au titre des différents types de recours.
  - -d'ordonnancer les annulations et les réductions accordées et établir les certificats y relatifs.
  - D'établir et communiquer aux services concernés, pour prise en charge, les productions statistiques périodiques relatives au traitement du contentieux.
- **La recette, est chargée de :**
- Procéder à la prise en charge des règlements effectués par les contribuables au titre des versements spontanés opérés ou de rôles généraux ou individuels émis à leur encontre, ainsi que le suivi de leur situation en matière de recouvrement.
  - Mettre en œuvre les mesures prévues par la législation et la réglementation en vigueur relatives au recouvrement forcé de l'impôt.
  - Tenir une comptabilité conforme aux règles de la comptabilité publique et présenter à la Cour des comptes, les comptes de gestion établis.

Elle gère :

- Le service de la caisse.
  - Le service de la comptabilité.
  - Le service des poursuites.
  - Le service des poursuites fonctionne en brigades.
- **Le service d'accueil et d'information, est chargé de :**
- -l'organisation de l'accueil et de l'information des contribuables.
  - La diffusion, à l'intention des contribuables relevant de la compétence du centre des impôts, d'informations sur leurs droits et obligations fiscales.
- **Le service de l'informatique et des moyens, est chargé de :**
- L'exploitation et la sécurisation des applications informatiques, ainsi que de la gestion des habilitations et des autorisations d'accès correspondantes.
  - Du recensement des besoins des services en matériel et autres fournitures, ainsi que de la prise en charge de la maintenance des équipements.

- La supervision des tâches liées à l'hygiène et à la sécurité des locaux.

## **2. Contexte des réformes**

Dans un contexte de réformes marqué par les mutations économiques, technologiques et organisationnelles, l'administration fiscale s'est engagée dans un processus de modernisation visant à améliorer son efficacité et sa performance. Ces réformes ne se limitent pas uniquement à la digitalisation des procédures ou à l'optimisation du recouvrement, mais s'inscrivent également dans une nouvelle logique de gouvernance fondée sur la transparence et la qualité du service public. Dans cette perspective, un accent particulier est mis sur l'amélioration de la relation avec le contribuable, en dépassant la vision traditionnelle basée sur le contrôle et la contrainte, souvent perçue comme agressive, pour évoluer vers une approche plus collaborative. Le contribuable est ainsi considéré comme un véritable partenaire (*business partner*), impliqué dans le respect volontaire de ses obligations fiscales, ce qui contribue à renforcer la confiance mutuelle et à promouvoir une meilleure conformité fiscale.

## **3. Processus de modernisation**

La modernisation de l'administration fiscale s'inscrit avant tout dans une logique de changement organisationnel, ayant pour objectif principal l'adaptation de ses structures aux exigences d'un environnement en mutation. En effet, les réformes engagées ont entamé par la création des centres des impôts (CDI) et des centres de proximité des impôts (CPI), considérés comme un levier fondamental de cette transformation. Cette réorganisation structurelle a pour objectif d'instaurer un nouveau mode de gestion fondé sur la proximité, l'efficacité et la rationalisation des ressources. Elle a permis d'améliorer la gestion et le contrôle des dossiers fiscaux, de réduire les délais de traitement, ainsi que de favoriser l'intégration des technologies de l'information et la mise en place d'un système d'information moderne et performant. Ainsi, ces centres constituent donc la première étape concrète du processus de modernisation, marquant le passage vers une administration fiscale plus performante, transparente et orientée vers la qualité de service. Par ailleurs, cette dynamique de transformation s'accompagne de la mise en œuvre de plusieurs mesures et procédures organisationnelles et opérationnelles visant à assurer la réussite de ce processus de modernisation.

### 3.1 la télédéclaration fiscale

L'administration fiscale algérienne a fait de la diminution du recours au papier dans de nombreuses procédures une de ses priorités, en allant vers la numérisation et l'utilisation d'Internet, que ce soit pour la déclaration ou pour le paiement. Ainsi, à partir de juillet 2013, les services fiscaux ont lancé l'élargissement des procédures administratives électroniques, permettant aux entreprises de faire leurs déclarations fiscales à distance, à travers un portail en ligne dédié à cette fin, appelé « Jibayatic ».

Selon la loi de finances 2026, la télédéclaration est obligatoire pour les contribuables au régime du bénéfice réel et réel simplifié à partir du 1er janvier 2026, tandis qu'elle reste facultative pour ceux relevant de l'Impôt Forfaitaire Unique (IFU), avec possibilité d'adhésion volontaire pour déclarer et payer leurs impôts.

### 3.2 La digitalisation des services

Ce système d'information moderne contribue à la digitalisation des services fiscaux, au profit du contribuable ainsi que de l'administration fiscale. Ces services se présentent comme suit :

- Le traitement et la constitution des dossiers de manière électronique.
- Le traitement des demandes des contribuables à distance.
- La délivrance de divers documents en ligne, sans nécessité de déplacement.
- La prise de rendez-vous entre l'administration et les contribuables via Internet, à travers des moyens de communication électronique.

Dans la même logique de modernisation, notamment au niveau des Centres des Impôts (CDI), la Direction Générale des Impôts (DGI) a développé plusieurs plateformes numériques visant à renforcer et à compléter ces services dématérialisés, à savoir :

- **TABIOUCOM** : pour le paiement en ligne des droits de timbres fiscaux.
- **QASSIMATOUKA** : pour l'acquisition de la vignette automobile en ligne.
- **MOUSSAHAMA'TIC** : pour la déclaration et le paiement en ligne des impôts et taxes.
- **JIBAYA'TIC** : système d'information fiscal permettant l'immatriculation fiscale en ligne et la demande du NIF.

Ainsi, ces outils s'inscrivent dans une continuité fonctionnelle avec les services électroniques des CDI, en renforçant la dématérialisation, la rapidité des traitements et l'accessibilité des prestations fiscales.

### **3.3 La numérisation des contentieux, du contrôle et de la vérification fiscale**

La mise en place de la télédéclaration fiscale au sein du système d'information moderne a permis au contribuable de déclarer de manière autonome ses revenus et ses opérations financières et d'évaluer les impôts et taxes correspondants. Cette évolution a aussi accru les capacités de l'administration fiscale dans le contrôle et la vérification des dossiers. Grâce aux déclarations régulières, les services fiscaux disposent désormais de meilleures possibilités d'identifier les cas de fraude et d'évasion fiscale, ce qui contribue à une amélioration de la qualité et de l'efficacité du contrôle fiscal.

## **4. Le système SAP : un nouvel outil de gestion fiscale**

L'évolution technologique de l'administration fiscale s'est matérialisée par le passage des systèmes d'information classiques, tels que le SIREC (Système d'Information de la Recette) et le SGF (Système de Gestion Fiscale), vers le progiciel de gestion intégré SAP (System of Applications and Products). Cette modernisation a été imposée par les limites structurelles des anciens systèmes, lesquels se caractérisaient par un traitement fragmenté des données et une absence d'interopérabilité entre les services de l'assiette et du recouvrement. La mise en place de SAP répond précisément à ces lacunes en substituant une gestion cloisonnée par une base de données centralisée, garantissant ainsi l'unicité et la fiabilité de l'information fiscale. Ce tournant stratégique ne représente pas un simple changement d'outil informatique, mais une refonte profonde de l'ingénierie des processus fiscaux, visant l'instauration d'une e-administration performante et d'un contrôle rigoureux des dossiers.

### **4.1 Définition et Nature du Système SAP**

Le système SAP (*System, Applications and Products in Data Processing*) est défini comme un Progiciel de Gestion Intégré (*ERP*). Il s'agit d'une solution informatique modulaire conçue pour centraliser et unifier l'ensemble des flux de données d'une organisation. Dans le contexte fiscal, il permet d'intégrer dans une base de données unique toutes les fonctions métiers : de l'identification du contribuable à l'assiette, jusqu'au recouvrement et au contrôle.

### **4.2 Objectifs stratégiques de l'outil**

L'adoption de SAP répond à plusieurs exigences stratégiques pour la Direction Générale des Impôts :

- Amélioration du recouvrement : L'outil a pour but d'optimiser les dispositifs de perception des recettes afin d'accroître les ressources du Trésor Public.
- Lutte contre l'évasion fiscale : En centralisant les données, SAP offre un contrôle plus strict des dossiers fiscaux, réduisant ainsi les risques de fraude et d'évasion.
- Efficacité et transparence : Le système permet de traiter les demandes plus rapidement et offre une plus grande précision dans les déclarations fiscales.
- Interopérabilité : SAP permet une communication fluide et rapide entre les divers services internes et externes, assurant ainsi une parfaite interopérabilité dans le secteur financier.

### **4.3 Impact sur les Processus de Gestion**

Le déploiement de SAP modifie en profondeur la structure opérationnelle de l'administration :

- Gestion des dossiers : Le système permet le traitement électronique des dossiers et la consultation automatisée des fiches par les inspecteurs et vérificateurs.
- Services aux contribuables : SAP soutient le développement de services à distance, tels que la télé-déclaration et le télé-paiement, via des portails comme « Jibayatic ».
- Suivi de performance : Il permet d'extraire des tableaux de bord et des indicateurs de gestion en temps réel pour évaluer l'efficacité des services de recouvrement.

**CHAPITRE III**  
**RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats issus de l'étude empirique. Il repose principalement sur l'analyse des données qualitatives recueillies à travers les entretiens menés au niveau de la direction générale des impôts et du centre des impôts.

Par ailleurs, afin de compléter cette analyse et d'apporter un éclairage supplémentaire sur les transformations étudiées, une analyse documentaire a été mobilisée à partir des données de recouvrement. Cette approche permet de proposer une lecture descriptive de l'évolution des résultats avant et après l'introduction du système SAP.

## **Section 01 : Présentation et analyse des résultats**

Cette section présente et analyse les résultats obtenus à partir des données recueillies à travers les entretiens menés aux niveaux stratégique et opérationnel, afin de mieux appréhender la conduite du changement.

### **1. Présentation du dispositif d'analyse**

L'analyse des données s'appuie sur une grille structurée autour des dimensions du modèle ADKAR (précédemment citée), permettant d'appréhender la conduite du changement à travers sa dimension individuelle, tout en tenant compte des aspects organisationnels. Les données exploitées proviennent des entretiens réalisés auprès d'acteurs relevant à la fois du niveau stratégique (direction générale des impôts) et du niveau opérationnel (centre des impôts). Les détails relatifs au dispositif méthodologique ainsi qu'aux profils des interviewés ont été présentés dans le chapitre précédent.

### **2. Analyse des résultats au niveau stratégique (DGI)**

L'analyse des résultats est structurée selon une logique allant du niveau stratégique vers le niveau opérationnel. Ainsi, les entretiens réalisés auprès de la Direction Générale des Impôts sont présentés en premier, suivis de ceux du centre des impôts, afin de mettre en évidence la relation entre la conception du changement et son appropriation sur le terrain.

Dans cette perspective, l'analyse des données issues de la DGI adopte une approche thématique à visée stratégique, permettant de restituer les orientations générales du changement ainsi que les dispositifs de pilotage qui encadrent sa mise en œuvre. Elle met en évidence la manière dont les décisions institutionnelles sont élaborées et diffusées dans une logique de coordination et de structuration des réformes engagées, notamment dans le cadre de la modernisation et de la transformation numérique de l'administration fiscale.

Les discours des acteurs centraux soulignent une gouvernance du changement caractérisée par une forte centralisation des décisions et une communication principalement institutionnelle. Le changement est ainsi impulsé au niveau central et décliné à travers des directives, des actions de formation et des outils de suivi.

Par ailleurs, plusieurs facteurs de réussite sont identifiés à ce niveau, notamment la clarté des orientations stratégiques, l'existence de mécanismes de pilotage et de suivi, ainsi que les dispositifs d'accompagnement mis en place lors du déploiement des réformes. Ces éléments contribuent à structurer et à soutenir la mise en œuvre du changement à l'échelle institutionnelle.

Cependant, certaines limites apparaissent, en particulier le caractère essentiellement descendant de la communication et la faible prise en compte des retours issus du terrain, ce qui peut limiter l'ajustement progressif des dispositifs de changement.

Enfin, les matrices de codage associées à la DGI, présentées en annexes, offrent une synthèse structurée des thèmes analysés et constituent un support essentiel à l'interprétation des résultats.

Une analyse lexicale des verbatims sera également mobilisée afin de mettre en évidence les champs lexicaux dominants et de renforcer l'interprétation des discours des acteurs de la DGI.

## **2.1 Analyse thématique**

L'analyse thématique des données issues de la DGI permet d'examiner en profondeur les représentations des acteurs concernant la conduite du changement, en s'appuyant sur les dimensions du modèle ADKAR comme cadre de lecture.

### **2.1.1 La prise de conscience du changement organisationnel (*Awareness*)**

L'analyse des entretiens révèle une forte prise de conscience de la nécessité du changement au niveau de la DGI. Celui-ci est perçu comme une réponse stratégique visant la modernisation de l'administration fiscale, la simplification des procédures et l'adaptation aux mutations de l'environnement économique, notamment la digitalisation. Cette transformation s'inscrit dans une vision globale de modernisation portée par les orientations des pouvoirs publics en matière de numérisation de l'administration publique.

### **2.1.2 L'adhésion au changement organisationnel (*Desire*)**

L'adhésion au changement est globalement liée à la perception de ses bénéfices en termes d'efficacité administrative, de transparence et d'amélioration du recouvrement fiscal. Toutefois, elle demeure conditionnée par la capacité des acteurs à accepter les nouvelles pratiques, ce qui fait du facteur humain un élément central du processus de transformation, notamment en lien avec la gestion des résistances au changement.

### **2.1.3 L'acquisition des connaissances (*Knowledge*)**

L'analyse met en évidence l'importance accordée aux dispositifs de formation et de développement des compétences dans l'accompagnement du changement. La DGI mobilise plusieurs leviers tels que la formation des agents, la communication interne et l'accompagnement technique afin de favoriser l'appropriation des nouveaux systèmes. Dans ce cadre, l'assistance technique des organisations internationales, telles que l'OCDE joue un rôle important, en apportant un appui en matière de formation, de conseil et de transfert de compétences, notamment dans les domaines liés à la modernisation des administrations fiscales et à la digitalisation des procédures.

### **2.1.4 La capacité opérationnelle (*Ability*)**

La capacité de mise en œuvre du changement repose sur la combinaison des ressources humaines, technologiques et organisationnelles. Elle dépend fortement du niveau de compétences des agents et de leur adaptation aux outils numériques. Dans ce cadre, l'accompagnement externe, notamment celui de l'OCDE, contribue à renforcer les capacités internes à travers un appui technique continu, facilitant ainsi l'intégration des systèmes informatisés et l'amélioration des pratiques de gestion fiscale.

### **2.1.5 Le renforcement et l'ancrage du changement organisationnel (*Reinforcement*)**

Le renforcement du changement repose sur des mécanismes de suivi et d'évaluation continue, permettant d'assurer la pérennité des réformes engagées. La DGI adopte une démarche structurée basée sur des indicateurs de performance visant l'amélioration du recouvrement, la réduction des délais de traitement et le suivi de la performance globale. Dans cette dynamique, l'assistance de l'OCDE contribue également à la stabilisation des réformes, en soutenant la mise à jour des systèmes, l'amélioration continue des pratiques et l'alignement progressif sur les standards internationaux de gouvernance fiscale.

### **2.1.6 Facteurs de réussite du changement**

L'analyse met en évidence plusieurs facteurs déterminants de réussite du changement au niveau de la DGI :

- **Facteurs humains :**
  - Adhésion des agents et des contribuables.
  - Développement des compétences.
  - Gestion des résistances au changement.
- **Facteurs techniques :**
  - Ressources technologiques.
  - Digitalisation des processus (SAP, téléprocédures).
- **Facteurs organisationnels :**
  - Communication interne.
  - Pilotage du changement.
  - Démarche progressive de mise en œuvre.
  - Suivi des indicateurs de performance.
- **Facteur externe :**
  - Assistance technique internationale (notamment OCDE), contribuant au renforcement des compétences, à la modernisation des systèmes et à la diffusion des bonnes pratiques internationales.

### **2.2 Analyse lexicale**

L'analyse lexicale du corpus issu des entretiens réalisés auprès de la Direction Générale des Impôts met en évidence la prédominance de champs lexicaux fortement liés à la transformation organisationnelle et à la modernisation de l'administration fiscale. Les termes les plus récurrents, tels que changement, transformation, numérisation, digitalisation, systèmes, procédures et réformes, traduisent une orientation stratégique claire vers la modernisation des pratiques administratives et la transition vers une administration fiscale numérique.

Ce champ lexical dominant est également associé à des notions de gouvernance et de pilotage, notamment à travers les occurrences de termes tels que stratégique, planification, mécanismes, vision et conception. Cette structuration linguistique confirme que le discours institutionnel de la DGI s’inscrit dans une logique de transformation planifiée, pilotée au niveau central et orientée vers la performance organisationnelle.

Par ailleurs, la présence significative de termes tels qu’efficacité, transparence, recouvrement et administration fiscale reflète les objectifs prioritaires du changement, centrés sur l’amélioration de la performance fiscale et la modernisation des services publics. De même, les termes relatifs aux ressources, formation, agents et leviers mobilisés soulignent l’importance accordée aux dispositifs d’accompagnement et au développement des compétences dans la réussite du processus de changement.

**Figure 6 : Nuage de mots (DGI)**



**Source : Extrait logiciel Nvivo**

Ainsi, après avoir analysé la conception stratégique du changement au niveau central, il convient désormais d’examiner sa traduction concrète au niveau opérationnel, à travers l’analyse des entretiens réalisés au sein du centre des impôts.

### **3. Analyse des résultats au niveau opérationnel (CDI)**

Le présent rapport présente les résultats de l'analyse qualitative réalisée à l'aide du logiciel NVivo, en s'appuyant sur les dimensions du modèle ADKAR, à savoir : la sensibilisation (*Awareness*), le désir (*Desire*), les connaissances (*Knowledge*), les capacités (*Ability*) et le renforcement (*Reinforcement*). Chaque dimension est examinée afin d'évaluer son rôle dans la conduite du changement au sein de l'organisation étudiée, notamment dans le contexte de la digitalisation et de l'intégration du système SAP. Cette analyse vise à apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche, tout en mettant en évidence les actions à entreprendre ainsi que les perspectives d'amélioration et de développement.

#### **3.1 Analyse lexicale**

Dans le cadre de l'analyse des données qualitatives, l'approche lexicale constitue une étape préliminaire essentielle permettant d'identifier les régularités discursives au sein des entretiens réalisés. Elle vise à repérer les termes les plus fréquemment mobilisés par les acteurs, à faire émerger les notions clés liées à la conduite du changement, notamment dans le contexte de la digitalisation et de l'implémentation du système SAP, et à mettre en évidence les structures de sens qui sous-tendent leurs perceptions.

Cette démarche repose sur un traitement automatisé du corpus à l'aide du logiciel NVivo, à travers des outils tels que le tableau de fréquence des mots et le nuage lexical. Elle permet ainsi d'objectiver l'analyse en traduisant des données qualitatives en indicateurs quantitatifs, facilitant l'identification des concepts dominants et contribuant à une meilleure compréhension des dynamiques du changement organisationnel selon les dimensions du modèle ADKAR.

**Tableau 6: tableau de fréquence des mots**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Travail	7	27	0,86
Partie	6	21	0,67
Système	7	21	0,67
Agents	6	17	0,54
Changement	10	17	0,54
Changements	11	15	0,48
Manque	6	14	0,45
Techniques	10	14	0,45
aujourd'hui	11	13	0,41
Difficultés	11	13	0,41
l'administration	16	13	0,41
Moyens	6	12	0,38
Outils	6	12	0,38
Formations	10	11	0,35
Nouvelles	9	11	0,35
Terrain	7	11	0,35
Comment	7	10	0,32
Missions	8	10	0,32
Ability	7	9	0,29
Améliorer	9	9	0,29
Awareness	9	9	0,29
Dossiers	8	9	0,29
Gestion	7	9	0,29

Source : Extraits logiciel NVivo

L'analyse de fréquence des termes les plus récurrents dans le corpus met en évidence les concepts structurants du discours des participants dans le cadre de la conduite du changement. Le tableau fait ressortir en tête des occurrences les mots « travail » (27 occurrences ; 0,86 %), « partie » et « système » (21 occurrences chacun ; 0,67 %), suivis de « agents » et « changement » (17 occurrences ; 0,54 %).

La forte présence du terme « travail » traduit l'importance accordée aux pratiques quotidiennes et à l'impact opérationnel du changement sur les activités des agents. De même, la récurrence du mot « système » confirme la centralité de la digitalisation et de l'implémentation du système SAP dans les discours recueillis. L'apparition fréquente des termes « agents » et « changement » met en évidence l'implication des acteurs organisationnels ainsi que leur confrontation directe aux transformations en cours.

Par ailleurs, des termes tels que « manque », « difficultés », « moyens » et « techniques » révèlent l'existence de contraintes et d'obstacles rencontrés sur le terrain, notamment en

matière de ressources, de compétences et d'accompagnement. La présence de mots comme « formations », « outils » et « améliorer » souligne, en revanche, une orientation vers le développement des capacités et l'adaptation aux nouvelles exigences du changement.

Enfin, l'émergence de termes directement liés au modèle ADKAR, tels que « *awareness* », « *ability* » et « *reinforcement* », indique une prise en compte explicite des dimensions de la conduite du changement dans les discours des participants. L'ensemble de ces éléments traduit une dynamique où les enjeux opérationnels, humains et organisationnels s'entrecroisent, offrant ainsi une base solide pour approfondir l'analyse thématique.

Ainsi, cette première lecture lexicale du corpus permet d'orienter l'analyse vers les dimensions clés du changement organisationnel, tout en préparant l'exploitation du nuage de mots, qui offrira une représentation visuelle synthétique de la hiérarchie des termes les plus significatifs.

Le nuage de mots généré à partir du corpus analysé sous NVivo offre une représentation visuelle synthétique des termes les plus mobilisés par les participants. Contrairement à l'analyse de fréquence, qui fournit une lecture chiffrée, cette visualisation permet d'identifier de manière immédiate les notions dominantes structurant les discours.

Les mots « travail », « système » et « agents » apparaissent comme les plus saillants, confirmant l'ancrage opérationnel du changement et son impact direct sur les pratiques professionnelles. La présence marquée du terme « changement » ainsi que ses variantes traduit l'importance accordée au processus de transformation en cours au sein de l'administration.



à la manière dont ces derniers sont formulés, articulés et contextualisés. Cette approche permet ainsi de saisir les intentions discursives, les nuances d'expression ainsi que les positionnements adoptés par les acteurs face à la conduite du changement, notamment dans le cadre de la digitalisation et de l'implémentation du système SAP.

Dans cette optique, une analyse comparative des verbatims a été menée afin d'évaluer le degré de similarité entre les discours des interviewés. À cet effet, une mesure de corrélation basée sur le coefficient de Pearson a été appliquée aux fréquences des termes communs au sein des différents corpus. Ce traitement permet d'apprécier le niveau de convergence ou de divergence des perceptions exprimées, notamment en ce qui concerne l'appropriation du changement, les difficultés rencontrées et les mécanismes d'accompagnement mis en place.

**Tableau 7: Coefficient de corrélation**

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\Entretien 4	Éléments internes\\entretien 3	0,876334
Éléments internes\\entretien 3	Éléments internes\\entretien 2	0,857181
Éléments internes\\Entretien 4	Éléments internes\\entretien 2	0,81421
Éléments internes\\Entretien 4	Éléments internes\\entretien 1	0,811582
Éléments internes\\entretien 3	Éléments internes\\entretien 1	0,795557
Éléments internes\\Entretien 5	Éléments internes\\Entretien 4	0,790594
Éléments internes\\entretien 2	Éléments internes\\entretien 1	0,771659
Éléments internes\\Entretien 5	Éléments internes\\entretien 2	0,770563
Éléments internes\\Entretien 5	Éléments internes\\entretien 3	0,769628
Éléments internes\\Entretien 5	Éléments internes\\entretien 1	0,76487

**Source : Extraits logiciel Nvivo**

Les résultats présentés dans le tableau mettent en évidence un degré globalement élevé de similarité lexicale entre les discours des interviewés, occupant des fonctions différentes, à savoir : Chef de centre (entretien 1), Chef de service (entretien 2), Inspecteurs divisionnaires (entretiens 3 et 4) et Agent habilité (entretien 5). Les coefficients de corrélation de Pearson varient entre 0,76 et 0,87, traduisant une convergence significative dans les choix terminologiques et les thématiques abordées.

Les corrélations les plus élevées sont observées entre les entretiens 4 et 3 (0,87), correspondant aux deux Inspecteurs divisionnaires, ce qui s'explique par la proximité de leurs fonctions et de leurs responsabilités. De même, la forte corrélation entre les entretiens 3 et 2 (0,85) ainsi qu'entre les entretiens 4 et 2 (0,81) traduit une cohérence entre les niveaux intermédiaires et managériaux dans la perception du changement.

Par ailleurs, les relations entre le Chef de centre (entretien 1) et les autres profils restent élevées (entre 0,76 et 0,81), indiquant une vision relativement alignée entre le niveau stratégique et opérationnel. En revanche, l'Agent habilité (entretien 5) présente des coefficients légèrement plus faibles (entre 0,76 et 0,79), suggérant une perception quelque peu différenciée, probablement influencée par son positionnement au niveau opérationnel et son interaction directe avec les réalités du terrain.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que, malgré la diversité des fonctions, les verbatims des interviewés convergent vers une compréhension partagée des enjeux liés à la conduite du changement, à la digitalisation et à l'appropriation du système SAP. Cette homogénéité renforce la validité et la cohérence de l'analyse qualitative menée.

### 3.3 Analyse textuelle

Dans le cadre de l'approche textuelle appliquée à mon thème sur la conduite du changement selon le modèle ADKAR, ces résultats peuvent être interprétés comme suit :

Les données de couverture montrent une forte hétérogénéité dans la richesse discursive des entretiens. L'entretien 1 présente la couverture la plus élevée (2,47%), suivi de l'entretien 3 (1,86%), puis de l'entretien 2 (1,30%), tandis que les entretiens 4 et 5 affichent des valeurs nettement plus faibles (1,11% et 0,39%).

Cette variation traduit des différences importantes dans la densité et la profondeur des discours des participants autour des éléments internes liés à la thématique étudiée.

- **Entretiens 1 et 3** : ils constituent les sources les plus riches en contenu textuel. Cela suggère une meilleure maîtrise du sujet ou une expérience plus approfondie des dynamiques de changement organisationnel. Ces entretiens sont particulièrement utiles pour faire émerger les dimensions du modèle ADKAR, notamment la **prise de conscience** (*Awareness*) et la **connaissance** (*Knowledge*).
- **Entretien 2** : il présente une contribution intermédiaire, avec un contenu exploitable mais moins développé, ce qui indique une implication partielle dans le discours sur le changement.
- **Entretiens 4 et 5** : la faible couverture révèle un discours limité, possiblement peu détaillé ou moins structuré, ce qui peut refléter une compréhension plus superficielle ou une faible implication dans les pratiques de changement. Cela peut impacter l'identification des dimensions comme le **désir** (*Desire*) ou la **capacité** (*Ability*).

D'un point de vue méthodologique, cette distribution est importante car elle montre que l'analyse qualitative repose davantage sur certains entretiens plus riches que d'autres. Il est donc essentiel de pondérer l'interprétation des résultats afin d'éviter de surreprésenter les discours les plus développés.

En résumé, cette première lecture textuelle met en évidence des différences de richesse discursive entre les participants, ce qui constitue une base pertinente pour l'analyse approfondie des dimensions du modèle ADKAR dans la suite du travail.

**Tableau 8: Coefficient de couverture**

Nom	Références	Couverture
Entretien 1	10	2,47%
Entretien 2	7	1,30%
Entretien 3	9	1,86%
Entretien 4	5	1,11%
Entretien 5	1	0,39%

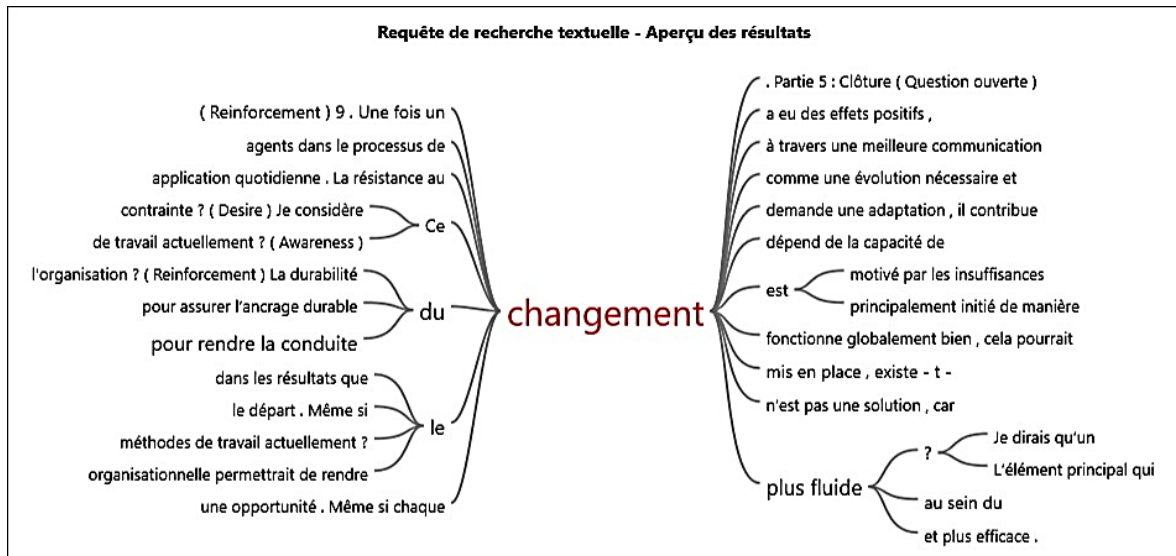
Source : Extraits logiciel Nvivo

### 3.4 Cartographie cognitive

La cartographie cognitive constitue une technique d'analyse visuelle permettant de représenter les perceptions et les idées exprimées par les interviewés sous forme de réseau de concepts interconnectés. Elle vise à mettre en évidence les relations entre les notions clés issues des verbatims et à identifier les éléments centraux qui structurent les discours.

Dans le cadre de cette étude, cette approche a été mobilisée afin d'analyser les représentations des acteurs relatives à la conduite du changement, notamment dans le contexte de la digitalisation et de l'implémentation du système SAP. La cartographie a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo 11, à partir du codage thématique des entretiens semi-directifs, permettant ainsi de visualiser les liens entre les principaux concepts évoqués par les interviewés.

**Figure 8 : Cartographie cognitive**



Source : Extrait logiciel Nvivo

Cette carte cognitive, issue du traitement des données textuelles sous NVivo 11, met en évidence les principales associations discursives construites autour du concept central de « changement ». Elle permet de visualiser la manière dont les interviewés structurent leurs perceptions du processus de transformation organisationnelle dans le contexte de la digitalisation et de l'implémentation du système SAP.

D'un côté, certaines associations renvoient aux effets positifs et aux conditions de réussite du changement, notamment à travers des notions telles que l'adaptation, la communication, la nécessité d'évolution et l'amélioration des pratiques. Ces éléments traduisent une reconnaissance du changement comme un processus nécessaire et porteur de performance organisationnelle, sous réserve d'une bonne capacité d'appropriation par les acteurs.

D'un autre côté, la carte fait émerger des perceptions plus critiques, liées aux contraintes d'implémentation et aux résistances rencontrées sur le terrain. Ces représentations mettent en évidence la dépendance du succès du changement à la disponibilité des ressources, au niveau d'accompagnement et à la capacité d'adaptation des agents.

Enfin, certains propos traduisent une réflexion des interviewés sur leur propre implication dans le processus de changement, révélant une posture à la fois participative et conditionnée par le contexte organisationnel.

Ainsi, cette cartographie cognitive permet de mieux comprendre la complexité des représentations des acteurs, en mettant en évidence l'articulation entre perception positive du changement, contraintes opérationnelles et degré d'appropriation du système SAP.

### **3.5 Analyse thématique**

L'analyse thématique occupe une place centrale dans cette recherche qualitative. Les verbatims des participants ont été soigneusement codés et regroupés en thèmes, ce qui a permis de faire émerger les principaux axes liés à la conduite du changement selon le modèle ADKAR.

L'analyse s'articule autour des cinq dimensions du modèle (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), réparties selon les trois phases du processus de changement : la compréhension (*Awareness, Desire*), la mise en œuvre (*Knowledge, Ability*) et la consolidation (*Reinforcement*). Cette structuration permet de mieux appréhender la dynamique d'appropriation du changement au sein de l'organisation étudiée, notamment dans le contexte de la transformation numérique et de la gouvernance des systèmes d'information.

Par ailleurs, des facteurs de réussite associés à chaque phase ont également été identifiés, permettant d'enrichir l'analyse et de mieux comprendre les conditions favorisant l'adhésion et la pérennisation du changement.

L'ensemble des matrices de codage et de condensation, détaillant la répartition des thèmes selon les participants et les dimensions ADKAR, est présenté en annexes. Elles offrent une visualisation précise de la fréquence et de la distribution des codes, et constituent le support principal de l'interprétation développée dans cette partie.

#### **3.5.1 Phase de compréhension du changement organisationnel**

Cette phase regroupe les dimensions liées à la compréhension initiale du changement, notamment la prise de conscience de sa nécessité et l'adhésion des acteurs à ses objectifs, en tant que conditions préalables à son appropriation.

### **3.5.1.1 La prise de conscience du changement organisationnel (*Awareness*)**

L'analyse des discours révèle une convergence notable des perceptions quant à la nécessité du changement. Celui-ci est unanimement présenté comme une réponse aux exigences de modernisation de l'administration fiscale, d'amélioration de la performance et d'adaptation à l'augmentation du volume de travail. Les répondants soulignent également le rôle de la digitalisation, notamment à travers l'introduction du système SAP et l'objectif de dématérialisation « zéro papier », dans la transformation des pratiques organisationnelles.

Cependant, cette prise de conscience s'inscrit principalement dans une logique descendante. En effet, la communication du changement repose essentiellement sur des canaux formels tels que les circulaires, les notes de service et les directives organisationnelles. Les espaces de dialogue et de participation des agents opérationnels demeurent limités, malgré leur connaissance concrète des réalités du terrain.

Ainsi, bien que la dimension *Awareness* soit globalement acquise, elle reste institutionnelle et peu participative, ce qui peut constituer une limite à une appropriation complète du changement.

### **3.5.1.2 L'adhésion au changement organisationnel (*Desire*)**

Les résultats mettent en évidence une perception globalement positive du changement, majoritairement considéré comme une opportunité d'amélioration des conditions de travail, de modernisation des méthodes administratives et de gain en efficacité. Les agents reconnaissent également l'importance stratégique de ces transformations et leur contribution à l'amélioration du rendement fiscal.

Néanmoins, cette adhésion demeure nuancée et conditionnelle. En effet, plusieurs contraintes viennent tempérer cette perception positive, notamment la surcharge de travail, les insuffisances techniques et le manque de moyens matériels et humains. Dans certains cas, le changement est perçu simultanément comme une opportunité et comme une contrainte, traduisant une ambivalence dans le positionnement des agents.

Par conséquent, si la dimension *Desire* est présente, elle reste fragile et fortement dépendante des conditions organisationnelles et des ressources mises à disposition.

### **3.5.2. Phase de mise en œuvre du changement organisationnel**

Cette phase concerne la capacité des agents à traduire les connaissances acquises en pratiques concrètes, en tenant compte des conditions organisationnelles, techniques et humaines qui influencent la mise en œuvre effective du changement.

#### **3.5.2.1 L'acquisition des connaissances (*Knowledge*)**

L'analyse montre que des dispositifs de formation ont été mis en place, notamment lors du déploiement du système SAP, incluant des sessions de formation initiales, la mise à disposition de guides d'utilisation et un accompagnement ponctuel assuré par des équipes spécialisées.

Toutefois, ces dispositifs sont jugés insuffisants ou peu adaptés aux besoins spécifiques du terrain. Les formations apparaissent souvent trop générales et ne couvrent pas l'ensemble des situations opérationnelles rencontrées par les agents. En conséquence, ces derniers développent leurs compétences principalement à travers l'expérience, la pratique quotidienne et l'apprentissage informel.

Ainsi, la dimension Knowledge est partiellement maîtrisée, mais demeure inégale entre les agents et insuffisamment structurée, ce qui limite l'efficacité globale du processus de changement.

#### **3.5.2.2 La capacité opérationnelle (*Ability*)**

Les agents déclarent, dans l'ensemble, avoir acquis les compétences nécessaires pour utiliser les nouveaux outils et s'adapter aux nouvelles procédures. L'expérience accumulée et la pratique régulière contribuent à renforcer cette capacité opérationnelle.

Cependant, plusieurs contraintes viennent limiter l'application effective du changement. Les principales difficultés identifiées concernent la faiblesse du réseau informatique, l'insuffisance des équipements, les dysfonctionnements techniques (lenteur, bugs) ainsi que le manque de ressources humaines face à un volume croissant de dossiers. Ces éléments affectent directement la performance des agents et la fluidité des opérations.

De ce fait, bien que la capacité individuelle existe, elle reste fortement conditionnée par l'environnement technique et organisationnel, ce qui réduit l'efficacité globale de la mise en œuvre du changement.

### **3.5.3. Phase de consolidation du changement organisationnel (Reinforcement)**

Cette phase vise à analyser les mécanismes mis en place pour assurer la pérennité du changement et son intégration durable dans les pratiques organisationnelles.

Les mécanismes de suivi du changement identifiés dans les discours incluent l'utilisation de tableaux de bord, l'organisation de réunions ponctuelles ainsi que les visites de représentants de la direction générale. Ces outils permettent un certain niveau de contrôle et de suivi des performances.

Néanmoins, ces dispositifs sont souvent perçus comme formels et insuffisamment orientés vers une amélioration continue. Les agents soulignent le manque de feedback concret, la faible prise en compte des remontées du terrain et l'absence de mécanismes participatifs structurés.

La pérennisation du changement apparaît ainsi dépendante de plusieurs facteurs, notamment l'amélioration continue des systèmes, la prise en compte effective des besoins opérationnels, ainsi que le renforcement des moyens techniques et humains.

En conséquence, la dimension Reinforcement reste relativement limitée, ce qui peut freiner l'ancrage durable des nouvelles pratiques organisationnelles.

### **3.5.4 Les facteurs de réussite du changement organisationnel**

L'analyse transversale des entretiens met en évidence que la réussite du changement repose sur une combinaison de facteurs interdépendants, à la fois humains, techniques et organisationnels. Ces éléments conditionnent non seulement l'adhésion des agents, mais également l'efficacité de la mise en œuvre et la pérennisation des nouvelles pratiques. Par ailleurs, l'identification de certains freins permet de mieux cerner les limites du processus et les axes d'amélioration nécessaires.

- **Facteurs humains :**

- Adhésion et acceptation du changement.
- Motivation et implication des agents.
- Développement des compétences et apprentissage progressif.

- **Facteurs techniques :**

- Qualité des infrastructures informatiques (réseau).
- Performance et fiabilité des systèmes (SAP)
- Disponibilité des équipements et outils de travail

- **Facteurs organisationnels :**

- Clarté et efficacité de la communication interne.
- Participation et implication des agents dans le processus.
- Existence de mécanismes d'accompagnement et de suivi.

Il existe également **des freins** au processus de changement, notamment :

- Surcharge de travail et volume croissant des dossiers.
- Insuffisance des moyens techniques et matériels.
- Manque de formation continue et adaptée.
- Faible implication des agents dans la prise de décision.

### **3.6 Analyse comparative DGI vs CDI**

L'analyse comparative entre la Direction Générale des Impôts (DGI) et le Centre des Impôts (CDI) permet de mettre en évidence les écarts entre la conception stratégique du changement et son appropriation opérationnelle. Elle révèle une continuité globale du processus de transformation, mais avec des différences significatives dans la perception, la mise en œuvre et la consolidation du changement organisationnel.

#### **3.6.1 La prise de conscience du changement organisationnel (Awareness)**

Au niveau de la DGI, le changement organisationnel est principalement perçu comme une orientation stratégique globale, inscrite dans une logique de modernisation de

l'administration fiscale, de digitalisation et d'amélioration de la performance publique. Le discours institutionnel est structuré autour de notions de gouvernance, de planification et de pilotage du changement.

En revanche, au niveau du CDI, la prise de conscience du changement est davantage liée à la réalité opérationnelle, notamment l'adaptation aux outils numériques (SAP), la charge de travail et les contraintes quotidiennes. Le changement est ainsi vécu comme une transformation concrète des pratiques plutôt que comme une vision stratégique.

### **3.6.2 L'adhésion au changement organisationnel (Desire)**

La DGI présente une adhésion globalement institutionnelle, portée par une logique de modernisation et d'efficacité administrative. Le changement est perçu comme nécessaire et bénéfique à l'échelle organisationnelle.

Au CDI, l'adhésion est plus ambivalente et conditionnelle, influencée par des contraintes telles que la surcharge de travail, les difficultés techniques et les ressources limitées. Le changement est alors perçu à la fois comme une opportunité et une contrainte.

### **3.6.3 L'acquisition des connaissances (Knowledge)**

Au niveau stratégique (DGI), les dispositifs de formation, d'accompagnement et d'assistance externe tel que l'OCDE sont structurés et intégrés dans une logique globale de renforcement des capacités.

Au niveau opérationnel (CDI), les formations sont jugées insuffisantes ou trop générales, et l'apprentissage repose largement sur l'expérience et la pratique quotidienne, ce qui crée une hétérogénéité dans la maîtrise des outils.

### **3.6.4 La Capacité opérationnelle (Ability)**

La DGI dispose d'une vision orientée vers l'amélioration des capacités organisationnelles à travers la digitalisation et les ressources technologiques.

Cependant, au CDI, la capacité opérationnelle est fortement contrainte par des facteurs techniques et organisationnels, notamment la lenteur des systèmes, les insuffisances du

réseau, le manque d'équipements et la surcharge de travail, ce qui limite l'efficacité du changement sur le terrain.

### **3.6.5 Le renforcement et l'ancrage du changement organisationnel (Reinforcement)**

La DGI met en place des mécanismes structurés de suivi et d'évaluation basés sur des indicateurs de performance, contribuant à la consolidation des réformes.

À l'inverse, au CDI, les mécanismes de suivi apparaissent plus formels et peu participatifs, avec un manque de feedback structuré et une faible prise en compte des remontées du terrain, ce qui limite l'ancrage durable du changement.

En définitive, cette analyse comparative met en évidence un décalage entre une conception stratégique du changement, structurée et planifiée au niveau de la DGI, et une mise en œuvre opérationnelle marquée par des contraintes techniques, organisationnelles et humaines au niveau du CDI. Ce décalage traduit les limites d'une approche principalement descendante du changement, soulignant l'importance d'une meilleure intégration des réalités du terrain dans les processus de pilotage, afin de renforcer l'efficacité et la pérennité des réformes engagées.

## **4. Analyse documentaire des données de recouvrement**

Dans le cadre de cette analyse, il est procédé à la présentation de tableaux de recouvrement relatifs aux périodes 2017-2018 et 2024-2025. Ces données permettent de situer l'activité de recouvrement à deux moments différents, correspondant à deux environnements de gestion distincts, à savoir le système SGF dans la première période et le système SAP dans la seconde. Cette présentation vise simplement à mettre en évidence le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les pratiques administratives, en lien avec la dynamique globale de conduite du changement au sein de l'administration fiscale.

### **4.1 Les recettes fiscales annuelles (2017-2018)**

**Tableau 9: recettes fiscales annuelles (2017-2018)**

<b>Année</b>	<b>Recouvrement</b>
2017	3 355 629 321.54
2018	3 440 051 466.34

Source : document interne du centre

Les montants des recettes fiscales enregistrés en 2017 et 2018 traduisent une évolution à la hausse du recouvrement, avec un passage de 3 355 629 321.54 DA à 3 440 051 466.34 DA. Cette progression indique une amélioration apparente du niveau de mobilisation des ressources fiscales entre les deux exercices.

Néanmoins, cette évolution ne doit pas être interprétée comme le signe d'une performance pleinement optimisée du système de recouvrement. Elle peut en effet s'expliquer par des facteurs ponctuels, tels que l'intensification temporaire des actions de recouvrement ou des variations dans le volume des déclarations et des paiements enregistrés.

Ainsi, bien que les résultats affichent une tendance positive, ils peuvent également masquer certaines insuffisances dans les modes de gestion et de suivi, suggérant que des améliorations restaient possibles afin d'assurer une performance plus stable et plus efficiente du recouvrement fiscal.

#### 4.2 Les recettes fiscales annuelles (2024-2025)

**Tableau 10: recettes fiscales annuelles (2024-2025)**

<b>Année</b>	<b>Recouvrement</b>
2024	4 776 606 324,00
2025	5 911 153 956,00

Source : document interne du centre

Les recettes fiscales enregistrées en 2024 et 2025 montrent une augmentation du recouvrement, passant de 4 776 606 324,00 DA à 5 911 153 956,00 DA. Cette évolution traduit une amélioration du niveau de mobilisation des ressources fiscales sur les deux exercices considérés.

Cette progression peut être associée au renforcement des pratiques de gestion et à l'optimisation des processus de suivi et de recouvrement, soutenus par l'intégration progressive du système SAP. En effet, l'utilisation de ce dispositif a permis une meilleure centralisation des données, une réduction des délais de traitement ainsi qu'un contrôle plus efficace des opérations fiscales.

Par ailleurs, cette dynamique positive peut également refléter une meilleure appropriation des outils numériques par les acteurs concernés, contribuant ainsi à une plus grande efficacité dans l'exécution des missions de recouvrement.

La comparaison entre les deux périodes met en évidence une différence significative dans l'évolution du recouvrement. En effet, l'écart entre 2024 et 2025 s'élève à 1 134 547 632,00 DA, alors que celui enregistré entre 2017 et 2018 n'atteint que 84 422 144,8 DA. Cette forte disparité traduit une dynamique de progression beaucoup plus importante au cours de la période récente.

Ainsi, il apparaît clairement que l'intensité de la variation du recouvrement est nettement supérieure dans la phase la plus récente, ce qui reflète une amélioration plus marquée de la performance globale du recouvrement. Cette évolution peut être interprétée comme le résultat d'une transformation plus profonde des mécanismes de gestion et de suivi, ayant renforcé la capacité de mobilisation des recettes fiscales.

Toutefois, cette évolution ne peut être attribuée exclusivement à l'introduction du système SAP, d'autres facteurs contextuels pouvant également influencer la dynamique du recouvrement.

## **Section 02 : Discussion des résultats**

Cette section présente la discussion des résultats de l'étude empirique. Elle vise à les interpréter à la lumière du modèle ADKAR, de la digitalisation des services publics et du New Public Management, tout en mettant en évidence les principales limites et implications du changement organisationnel. Elle intègre également l'analyse des facteurs humains, technologiques et organisationnels influençant la conduite du changement, afin d'identifier les éléments qui facilitent ou freinent sa mise en œuvre et sa pérennisation. Elle s'appuie également sur les travaux mobilisés dans la revue de littérature afin de mettre en évidence les convergences et divergences entre les résultats empiriques et les apports théoriques.

### **1. Analyse critique de la conduite du changement organisationnel**

L'analyse des résultats met en évidence que la conduite du changement au sein de l'administration fiscale s'inscrit dans une dynamique de modernisation marquée par la digitalisation des processus et la transformation des pratiques administratives. Cette orientation confirme les conclusions de (Hassouni & Baaddi, 2025), qui considèrent que la digitalisation fiscale constitue une transformation organisationnelle globale, impactant à la fois les structures internes et la relation avec les usagers.

De même, ces résultats rejoignent les travaux de (Nouiker, 2021), selon lesquels le changement dans l'administration publique ne peut être appréhendé uniquement sous un angle technique, mais doit intégrer les spécificités institutionnelles, culturelles et réglementaires propres au secteur public. En effet, la transformation observée ne se limite pas à l'introduction d'outils numériques, mais implique une reconfiguration des modes de fonctionnement et des logiques organisationnelles.

Par ailleurs, la prédominance d'une logique de performance et d'efficacité dans les discours organisationnels s'inscrit dans la continuité des principes du New Public Management, comme le soulignent également (Derrouch & Azzouani, 2019), qui mettent en évidence le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans l'alignement entre les réformes organisationnelles et les objectifs de performance.

En ce qui concerne la résistance au changement, les résultats empiriques révèlent qu'elle se manifeste principalement de manière implicite, à travers des difficultés d'adaptation et

une appropriation progressive des nouveaux outils. Cette observation corrobore les conclusions de (Chelali & Hadid, 2018), qui considèrent la résistance comme un phénomène naturel et inévitable, pouvant être atténué par une meilleure compréhension des préoccupations des acteurs. Elle rejoint également les résultats de (Chain & Salhi, 2016), qui soulignent que le changement peut à la fois réduire et générer des tensions organisationnelles selon les conditions de sa mise en œuvre.

De plus, les facteurs humains apparaissent comme déterminants dans la réussite du changement, notamment en termes d'adhésion, de compétences et d'implication des agents. Cette conclusion est en adéquation avec les travaux de (CHAANOUN, 2023), qui mettent en avant le rôle central des acteurs dans la réussite des transformations digitales, ainsi qu'avec ceux de (Reziga, 2020), qui insiste sur l'importance des interactions sociales et de la construction du sens dans l'appropriation du changement.

Dans cette perspective, le modèle ADKAR permet d'interpréter les résultats en mettant en évidence le rôle des dimensions individuelles du changement. Les résultats montrent que les niveaux de conscience et d'adhésion varient selon les agents, tandis que les dimensions liées aux compétences (*Ability*) et au renforcement (*Reinforcement*) restent conditionnées par la formation et l'accompagnement. Ce constat rejoint les conclusions de (Faouzi, 2020), qui démontre que la formation constitue un levier déterminant dans l'adoption effective du changement.

En outre, les contraintes liées aux infrastructures technologiques et à l'organisation du travail confirment les limites identifiées par (Ould Mohieddine & Salmi, 2019), qui soulignent que l'absence de vision claire et de dispositifs adaptés peut freiner la réussite du changement, ainsi que par (Hassouni & Baaddi, 2025), qui mettent en évidence les défis liés à la maturité numérique et aux capacités techniques des organisations.

Enfin, les résultats mettent en évidence une dualité dans la perception du changement. D'une part, il est conçu au niveau stratégique comme un processus structuré de modernisation, en cohérence avec les orientations du New Public Management et les recommandations internationales en matière de digitalisation. D'autre part, il est vécu au niveau opérationnel comme une transformation progressive, parfois contrainte, dépendant fortement des conditions réelles de mise en œuvre. Cette dualité confirme les observations de (BEKHEDA, 2019), qui insiste sur l'importance de l'alignement entre la vision

managériale et la culture organisationnelle, ainsi que celles de (Nouiker, 2021) concernant la complexité du changement dans le secteur public.

## **2. Facteurs influençant la conduite du changement**

L'analyse des résultats met en évidence que la conduite du changement organisationnel au sein de l'administration fiscale est influencée par un ensemble de facteurs interdépendants, regroupés en facteurs humains, technologiques et organisationnels. Ces résultats montrent que la transformation ne dépend pas uniquement des outils mis en place, mais également de la manière dont les acteurs s'y adaptent et s'y impliquent.

### **2.1 Facteurs humains : le déterminant central du changement**

Les résultats montrent que le facteur humain constitue l'élément le plus déterminant dans la réussite du processus de changement. L'adhésion des agents, leur motivation, leur niveau de compétence ainsi que leur capacité d'adaptation aux nouveaux outils numériques influencent directement l'efficacité de la transformation.

Par ailleurs, la résistance au changement observée est essentiellement implicite. Elle ne se manifeste pas toujours de manière directe, mais apparaît à travers des difficultés d'adaptation, une appropriation progressive des outils et certaines formes de réticence liées aux habitudes de travail. Cette résistance est souvent liée à la surcharge de travail, au manque de maîtrise des outils numériques et aux écarts de compétences entre les agents.

### **2.2 Facteurs technologiques : levier et contrainte du changement**

Les résultats montrent également que les facteurs technologiques jouent un rôle structurant dans la conduite du changement, notamment à travers la digitalisation des procédures et l'implémentation de systèmes d'information tels que SAP.

La technologie apparaît ainsi comme un levier important de modernisation, permettant d'améliorer la gestion des données, de fluidifier les procédures et de renforcer le contrôle et la traçabilité des opérations. Toutefois, elle constitue également une contrainte lorsque les infrastructures sont insuffisantes, que les systèmes présentent des dysfonctionnements ou que les utilisateurs ne disposent pas des compétences nécessaires pour les exploiter efficacement.

### **2.3 Facteurs organisationnels : communication, coordination et pilotage**

Les facteurs organisationnels occupent une place importante dans les résultats, notamment à travers la communication interne, le pilotage du changement et les dispositifs de formation et d'accompagnement.

L'analyse montre que la réussite du changement dépend fortement de la clarté des orientations, de la coordination entre les niveaux hiérarchiques et de la capacité de l'organisation à accompagner les agents dans l'appropriation des nouvelles pratiques. Les dispositifs de suivi et de formation contribuent également à structurer la mise en œuvre du changement, même si leur efficacité dépend de leur adaptation aux réalités du terrain.

### **3. Articulation entre approche stratégique et opérationnelle**

Les résultats mettent également en évidence une distinction entre la vision stratégique du changement et sa mise en œuvre opérationnelle. Au niveau stratégique, le changement est conçu comme une réforme globale visant la modernisation et la digitalisation de l'administration fiscale. Au niveau opérationnel, il est vécu comme une transformation concrète, parfois contrainte, dépendant fortement des conditions de travail, des ressources disponibles et des capacités d'adaptation des agents.

Cette différence montre que la réussite du changement dépend de la cohérence entre la planification stratégique et les réalités du terrain, ainsi que de la capacité à assurer une traduction efficace des orientations globales en pratiques opérationnelles.

En somme, la conduite du changement dans le cadre de la digitalisation de l'administration fiscale est le résultat d'une interaction complexe entre facteurs humains, technologiques et organisationnels. Le facteur humain apparaît comme le plus déterminant, tandis que la technologie et l'organisation jouent un rôle de support ou de contrainte selon les conditions de mise en œuvre.

### **4. Perspectives de recherches futures**

- **Approfondissement quantitatif de la conduite du changement**  
Cette étude qualitative pourrait être complétée par une approche quantitative afin de mesurer de manière plus précise l'impact des facteurs identifiés (humains, technologiques et organisationnels) sur la performance de la conduite du changement et les indicateurs de recouvrement fiscal.
- **Études comparatives entre administrations ou contextes différents**  
Il serait pertinent d'élargir le champ d'analyse à d'autres administrations fiscales,

voire à d'autres pays, afin de comparer les dynamiques de digitalisation, les niveaux d'appropriation du changement et les dispositifs de gouvernance mis en place.

- **Analyse approfondie des dimensions comportementales du changement**  
Étant donné le rôle central du facteur humain mis en évidence dans les résultats, des recherches futures pourraient explorer plus en profondeur les comportements organisationnels, les formes de résistance implicite et les mécanismes d'adhésion au changement.
- **Évaluation des réformes de digitalisation et de l'administration électronique**  
Des études futures pourraient porter sur l'évaluation de l'impact réel des réformes numériques (SAP, téléprocédures, dématérialisation) sur l'efficacité administrative, la qualité du service public et la performance fiscale.

# **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de cette recherche consacrée à la conduite du changement au sein de l'administration fiscale, il apparaît clairement que la transformation digitale constitue aujourd'hui un levier essentiel de modernisation et d'amélioration de la performance organisationnelle. L'analyse croisée du cadre théorique, fondé principalement sur le modèle ADKAR, et des données empiriques issues des entretiens réalisés auprès des acteurs de la DGI et du CDI, a permis de mieux comprendre les dynamiques d'appropriation du changement.

Les résultats montrent que la prise de conscience du changement est globalement acquise, portée par une vision institutionnelle de modernisation et de digitalisation des services fiscaux. Toutefois, l'adhésion des agents demeure conditionnelle, influencée par des contraintes liées aux ressources, à la charge de travail et aux difficultés d'adaptation aux nouveaux outils numériques. L'étude met également en évidence que l'acquisition des connaissances et la capacité opérationnelle sont fortement dépendantes de la qualité des dispositifs de formation et des conditions techniques de mise en œuvre.

Par ailleurs, le facteur humain apparaît comme l'élément central dans la réussite du changement, confirmant les apports du modèle ADKAR selon lesquels l'individu constitue le cœur du processus de transformation. Cependant, ce facteur interagit étroitement avec les dimensions technologiques et organisationnelles, notamment la disponibilité des infrastructures, la qualité des systèmes d'information et les modes de pilotage du changement. L'analyse révèle également l'existence d'une résistance au changement principalement implicite, traduisant des difficultés d'appropriation progressives plutôt qu'un rejet explicite des réformes engagées.

En outre, la comparaison entre le niveau stratégique (DGI) et le niveau opérationnel (CDI) met en évidence un décalage entre la conception du changement et sa mise en œuvre effective sur le terrain. Si la stratégie de digitalisation est clairement définie au niveau central, son application dépend fortement des réalités quotidiennes des agents et des conditions de travail au niveau local (décentralisé).

Ainsi, cette recherche permet de répondre aux questions posées en montrant que les perceptions des agents sont globalement positives mais nuancées, que les réactions au changement varient entre adhésion et contraintes, et que les principaux obstacles sont d'ordre humain, technique et organisationnel. Les facteurs d'acceptation et d'adaptation reposent

essentiellement sur la formation, l'accompagnement, la qualité des outils numériques et l'implication des acteurs dans le processus de transformation.

Enfin, cette étude souligne que la conduite du changement dans l'administration fiscale ne peut être efficace sans une approche intégrée combinant dimension humaine, modernisation technologique et pilotage organisationnel cohérent. Dans un contexte marqué par la généralisation de la digitalisation et l'évolution des exigences de performance publique, l'amélioration continue des pratiques de gestion du changement apparaît comme une condition essentielle pour construire une administration fiscale plus efficace, plus transparente et mieux adaptée aux attentes des usagers.

# **BIBLIOGRAPHIE**


1. Aidoud, M. F. (2018). *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest algérien.*
2. Ait Abbes, M., & Mozaia, L. (2022). *L'impact du changement organisationnel sur la performance des salariés.*
3. Amina, R. (2020). Le changement organisationnel au regard d'une installation d'un système de la GPEC : Le cas de SOMIZ. *Revue Al-Qabas des études psychologiques et sociales.*
4. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293–315.
5. Autissier, D. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement.* Dunod.
6. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2010). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage.* Dunod.
7. Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement.* Éditions de l'Université Laval.
8. Bareil, C. (2005). La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits. *Revue internationale de gestion, 91–98.*
9. Bekheda, K. (2019). *Culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement.*
10. Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien.* Armand Colin.
11. Borhan, M., & Soltani, M. (2020). L'administration électronique, levier de modernisation de l'administration publique. *The Algerian Journal of Political Sciences and International Relations.*
12. Boulkaibet, L. (2024). *The challenges of organizational change : What strategies to control resistance to change ?*
13. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.
14. Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.
15. Chaanoun, A. M. (2023). Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale.
16. Chelali, R., & Hadid, N. (2018). Atténuation des résistances : Une analyse à travers trois approches de la gestion du changement dans les entreprises.
17. Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique.*

18. Commission européenne. (2003). *The role of eGovernment for Europe's future* (COM(2003) 567 final). Commission des Communautés européennes.
19. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
20. Derrouch, N., & Azzouani, N. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله.
21. Dilmi, S., Sibai, I., & Farzoun, A. (2024). Le changement organisationnel au secteur public : Quel impact sur le renouvellement de la relation individu-organisation ?
22. Djaber, Z., Saadi, I., & Khallout, D. (2019). Le rôle du leadership de la direction dans l'adoption des valeurs de la gestion totale de la qualité.
23. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
24. Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The death valley of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291.
25. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change : The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
26. Fortas, F. (2017). *La e-administration : Un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie*.
27. Haddadi, L., & Hamane, K. (2020). Le changement organisationnel et le facteur humain dans le cas des entreprises publiques algériennes.
28. Hassouni, K., & Baaddi, M. (2025). Digitalisation de l'impôt et ses impacts : Une analyse à travers la littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
29. Hiatt, J. (2006). *ADKAR : A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
30. Hood, C. (1991). A public management for all seasons ? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
31. Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
32. Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif* (3e éd.). Armand Colin.
33. Kolli, S., & Ouadah, K. (2023). La gestion électronique et son rôle dans le développement de la performance de l'administration électronique en Algérie.
34. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
35. Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Macmillan.
36. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

37. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis : Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
38. OCDE. (2025). *Tax administration 2025 : Comparative information on OECD and other advanced economies*. OECD Publishing.
39. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
40. Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
41. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
42. Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 171–222). JAI Press.

# **ANNEXES**

## Annexe A : Le guide d'entretien des agents centraux (DGI)

<p><b>Thème : La conduite du changement au niveau stratégique</b></p> <p><b>Référence : Démarche du changement articulée au modèle ADKAR</b></p>	<p><b>Guide d'entretien semi-directif – Responsables DGI</b></p>	
<p><b>Introduction</b></p> <p>Bonjour, je suis <b>Chebili Chams Rim</b>, étudiante en Master 2 Management des organisations à l'École nationale supérieure de Management de Koléa. Dans le cadre de mon mémoire, cet entretien vise à comprendre la manière dont le changement est conçu, piloté et évalué au niveau de la Direction Générale des Impôts. Les réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme.</p>		

### **Partie 1 : Phase de conception du changement** (*Awareness & Desire*)

1. Quelles sont les motivations expliquant le fort recours dans l'administration fiscale à la numérisation ?
2. Cette transformation s'inscrit-elle dans une vision stratégique ou répond-elle à une nécessité urgente ?

### **Partie 2 : Phase de planification et de mise en œuvre** (*Knowledge & Ability*)

4. Comment la DGI a-t-elle structuré la conception des nouveaux systèmes et procédures (digitalisation, SAP, téléprocédures...) ?
5. Quels sont les principaux leviers mobilisés pour assurer la mise en œuvre effective du changement (ressources, formation, organisation...) ?


### **Partie 3 : Phase d'évaluation et de consolidation** (*Reinforcement*)

6. Quels mécanismes la DGI met-elle en place pour assurer la continuité et la stabilité des réformes engagées ?
7. Comment évaluez-vous l'efficacité globale et l'impact durable de ces transformations sur l'organisation fiscale ?

### **Partie 4 : Question de clôture**

8. Selon vous, le principal défi du changement au niveau de la DGI est-il plutôt organisationnel, humain ou technologique? Pourquoi?

## Annexe B : guide d'entretien destiné aux employés du Centre des impôts-OEB

<p><b>Thème :</b> La conduite du changement au sein de l'administration fiscale (CDI)</p> <p><b>Modèle de référence :</b> ADKAR</p>	<p><b>Guide d'Entretien Semi-Directif</b></p>	
<p><b>Introduction</b></p> <p>Bonjour, je suis <b>CHEBILI Chams Rim</b>, étudiante en Master 2 Management des organisations à l'École nationale supérieure de Management de Koléa.</p> <p>Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une recherche sur la <b>conduite du changement</b> au sein du <b>Centre Des Impôts (CDI)</b>. L'objectif de cet échange est de recueillir votre perception sur les récentes évolutions de l'administration et la manière dont elles sont accompagnées. Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme.</p>		

### Partie 1 : Profil et Contexte Professionnel

1. Pouvez-vous présenter votre fonction au sein du CDI ainsi que votre ancienneté ?
2. Comment décririez-vous l'évolution de vos missions quotidiennes au cours de ces dernières années ?

### Partie 2 : La Phase de Compréhension (Axes Awareness & Desire)

3. Selon vous, pour quelles raisons le CDI doit-il faire évoluer ses méthodes de travail actuellement ? (**Awareness**)
4. Comment l'administration communique-t-elle sur les objectifs de ces changements ? (**Awareness**)
5. Quel est votre sentiment personnel face à ces transformations : y voyez-vous une opportunité ou une contrainte ? (**Desire**)

### Partie 3 : La Phase de Mise en Œuvre (Axes Knowledge & Ability)

6. Avez-vous bénéficié de formations ou d'un accompagnement spécifique pour maîtriser les nouveaux outils ou procédures ? (**Knowledge**)
7. Estimez-vous avoir aujourd'hui les compétences et les moyens techniques nécessaires pour appliquer ces changements efficacement ? (**Ability**)
8. Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez sur le terrain lors de l'application de nouvelles directives ? (**Ability**)

### Partie 4 : La Phase de Consolidation (Axe Reinforcement)

9. Une fois un changement mis en place, existe-t-il un suivi ou un espace de dialogue pour faire remonter vos feedbacks ? (**Reinforcement**)

10. D'après vous, qu'est-ce qui garantit que les nouvelles pratiques s'installent durablement dans l'organisation ? (**Reinforcement**)

**Partie 5 : Clôture (Question Ouverte)**

11. **Question ouverte :** *"Si vous deviez identifier un élément essentiel — qu'il soit humain, technique ou organisationnel — qui manque aujourd'hui pour rendre la conduite du changement plus fluide au sein du CDI, lequel serait-ce ?"*

## Annexe C : Matrice des verbatims pour la DGI

	Awareness	Desire	Knowledge
<b>Entretien1</b>	<p>Un outil essentiel de contrôle</p> <p>En facilitant l'exploitation des données fiscales</p> <p>Améliorer le recouvrement des impôts</p> <p>Un meilleur suivi des créances fiscales en facilitant les paiements électroniques et en augmentant ainsi le taux de recouvrement</p> <p>un outil essentiel de contrôle</p> <p>En facilitant l'exploitation des données fiscales</p> <p>Améliorer le recouvrement des impôts</p> <p>Un meilleur suivi des créances fiscales</p> <p>En facilitant les paiements électroniques et en</p>	<p>Cette transformation s'inscrit à la fois dans une vision stratégique visant la modernisation de l'administration fiscale</p> <p>Une nécessité urgente d'adaptation aux mutations rapides de l'économie numérique</p>	<p>La DGI adopte une approche progressive dans la conception et la mise en œuvre des nouveaux systèmes SAP et les téléprocédures</p> <p>Une transition graduelle vers la digitalisation</p>

	augmentant ainsi le taux de recouvrement		
<b>Entretien2</b>	<p>La numérisation vise principalement à moderniser l'administration fiscale</p> <p>Améliorer son efficacité</p> <p>Simplifier les procédures</p> <p>Renforcer la transparence et optimiser le recouvrement fiscal</p>	<p>Cette transformation relève à la fois d'une vision stratégique de modernisation et d'une réponse aux exigences urgentes d'efficacité et d'adaptation aux évolutions de l'environnement économique</p>	<p>La DGI a adopté une démarche progressive basée sur la planification</p> <p>La digitalisation des processus et l'intégration de systèmes ERP tels que SAP</p> <p>Des phases de mise en œuvre graduelle afin d'assurer une transition maîtrisée</p>
<b>Entretien3</b>	<p>La numérisation vise à renforcer la transparence</p> <p>Améliorer la qualité des services offerts aux contribuables</p> <p>Qu'assurer un meilleur suivi de l'information fiscale</p> <p>Une gestion plus efficace des données</p>	<p>Cette transformation relève à la fois d'une volonté de poursuivre la modernisation des structures organisationnelles en les dotant des outils nécessaires dans le cadre d'un plan stratégique</p> <p>D'une réponse aux orientations des pouvoirs publics visant la numérisation de l'administration publique</p>	<p>Plusieurs dimensions</p> <p>Les ressources humaines à travers le recrutement</p> <p>Le renforcement des compétences</p> <p>Les ressources technologiques via l'introduction des outils numériques</p> <p>Une nouvelle organisation des services fiscaux</p> <p>La formation continue des agents</p>

			de l'administration fiscale
--	--	--	-----------------------------

	<b>Ability</b>	<b>Reinforcement</b>	<b>Facteurs de réussite</b>
<b>Entretien1</b>	<p>Leviers mobilisés</p> <p>Reposent sur les ressources technologiques</p> <p>La formation des agents</p> <p>L'appui réglementaire</p> <p>D'adapter le cadre juridique aux nouvelles pratiques numériques et d'assurer une mise en œuvre efficace du changement</p>	<p>Les mécanismes mis en place</p> <p>La formation continue des agents fiscaux</p> <p>L'assistance technique assurée par des experts nationaux et internationaux</p> <p>Tels que OCDE</p> <p>D'accompagner et de stabiliser les réformes engagées</p> <p>d'améliorer l'efficacité globale de l'administration fiscale</p> <p>En matière de contrôle</p>	<p>Principal défi du changement est essentiellement d'ordre humain</p> <p>L'adaptation aux nouveaux outils numériques nécessite une adhésion des agents</p> <p>qu'un effort important en matière de formation et de développement des compétences</p> <p>garantir la réussite des transformations engagées</p>

		<p>De recouvrement et de gestion des données</p> <p>Renforcer la transparence et à moderniser durablement l'organisation</p>	
<b>Entretien2</b>	<p>La formation</p> <p>Les ressources techniques</p> <p>L'accompagnement des agents</p> <p>La communication interne</p> <p>Le pilotage du changement</p>	<p>Plusieurs mécanismes</p> <p>Le suivi régulier des actions</p> <p>L'évaluation des résultats</p> <p>L'amélioration continue</p> <p>La mise à jour des systèmes</p> <p>la formation continue des agents</p> <p>permis d'améliorer significativement la performance de l'administration fiscale</p>	<p>Le principal défi du changement est avant tout d'ordre humain</p> <p>La réussite des transformations dépend fortement de l'adhésion des acteurs et de la capacité à gérer les résistances au changement</p>

		<p>la qualité du service rendu</p> <p>la transparence</p> <p>L'efficacité globale de l'organisation</p>	
<b>Entretien3</b>	<p>Leviers mobilisés sont les ressources humaines</p> <p>Les ressources technologiques</p> <p>L'organisation des services</p> <p>la formation des agents</p> <p>D'accompagner efficacement le processus de changement</p>	<p>Le DGI assure la continuité des réformes à travers la mise en place et le suivi permanent des indicateurs de performance</p> <p>D'évaluer en continu l'efficacité des actions engagées</p> <p>La réduction des délais de traitement des dossiers</p> <p>L'amélioration de la relation entre le contribuable et l'administration</p> <p>le taux d'utilisation des plateformes numériques</p> <p>le niveau de satisfaction des usagers</p>	<p>Le succès du changement dépend essentiellement de l'adhésion des acteurs</p> <p>Qu'il s'agisse des agents de l'administration fiscale ou des contribuables</p> <p>Reste difficile à atteindre en raison de la résistance au changement</p> <p>Des difficultés liées à l'utilisation des outils numériques</p>

## Annexe D : Matrice des verbatims pour le CDI

	<b>Awareness</b>	<b>Desire</b>	<b>Knowledge</b>
<b>Entretien1</b>	<p>Exigences de gestion</p> <p>Améliorer la performance</p> <p>S'adapter à l'augmentation du volume de travail</p> <p>Changements sont stratégiques</p> <p>Répondent aussi à des besoins réels identifiés sur le terrain</p> <p>Parfois exprimés par nous-mêmes au niveau exécutif</p> <p>Les changements sont généralement communiqués dans un cadre formel</p> <p>À travers les directives internes et les décisions organisationnelles</p>	<p>Je les considère plutôt comme une opportunité</p> <p>Il contribue à améliorer le fonctionnement du travail</p>	<p>L'intégration du système SAP</p> <p>Une équipe de formateurs est venue au centre pendant un mois pour assurer un accompagnement et former certains agents</p> <p>Je n'ai pas participé directement à cette formation</p> <p>J'ai appris progressivement par la pratique et l'expérience</p> <p>Je maîtrise le système SAP à environ 80 %</p> <p>Avec l'expérience</p>

	<p>Les orientations sont claires et leur application s'inscrit dans un cadre réglementaire strict</p>		
<b>Entretien2</b>	<p>Le Centre des Impôts doit évoluer afin de moderniser ses services et améliorer la qualité de la relation avec le contribuable</p> <p>la simplification des procédures</p> <p>la réduction des erreurs</p> <p>L'amélioration du rendement fiscal</p> <p>Rapprocher l'administration du citoyen</p> <p>Gagner en efficacité dans le traitement des dossiers</p> <p>L'administration communique à</p>	<p>Une opportunité d'amélioration du travail administratif</p> <p>Elles permettent de moderniser les méthodes</p> <p>Gagner en efficacité</p> <p>Réussite dépend fortement des moyens mis à disposition</p> <p>Les équipements informatiques</p> <p>la qualité du réseau</p> <p>L'accompagnement des agents</p> <p>elles peuvent être perçues comme une contrainte</p>	<p>Des formations ont été organisées lors de l'introduction des nouveaux systèmes</p> <p>SAP et d'autres applications de gestion fiscale</p> <p>D'acquérir les connaissances de base nécessaires</p> <p>Elles restent parfois insuffisantes ou trop générales par rapport aux besoins réels du terrain</p>

	<p>travers des circulaires</p> <p>des réunions de service et des sessions d'information</p> <p>Des formations et des rencontres périodiques sont également organisées afin d'expliquer les nouveaux outils et procédures</p> <p>Cette communication reste parfois insuffisante face à la charge de travail quotidienne</p>		
<b>Entretien3</b>	<p>Ce changement est principalement initié de manière centralisée par la Direction Générale des Impôts afin de moderniser l'administration fiscale et améliorer</p>	<p>Je considère ce changement comme une évolution nécessaire et globalement positive</p> <p>il reste difficile dans son application quotidienne</p>	<p>La distribution de guides d'utilisation</p> <p>Des missions de terrain ont également été effectuées par des représentants de la direction générale pour identifier les</p>

	<p>la gestion des données</p> <p>L'objectif est de renforcer la performance</p> <p>La traçabilité des opérations et la fiabilité des informations fiscales</p> <p>L'administration a organisé des formations lors du déploiement du système SAP</p>	<p>La résistance au changement n'est pas une solution</p> <p>Elle serait contre-productive</p> <p>Il est donc important de s'adapter à ce nouveau système</p> <p>Malgré ses contraintes</p>	<p>difficultés rencontrées par les agents</p> <p>Une formation d'environ un mois a été dispensée en 2018 lors de l'introduction du système SAP</p> <p>Cette formation était globalement enrichissante</p> <p>Un guide d'utilisation a été mis à disposition pour faciliter la prise en main du système</p>
<p><b>Entretien4</b></p>	<p>Elle répond également à l'objectif stratégique du "zéro papier"</p> <p>Difficile à atteindre à court terme</p> <p>L'administration communique</p>	<p>Je considère ces transformations davantage comme une opportunité pour améliorer le travail</p> <p>Malgré les contraintes qu'elles génèrent</p>	<p>Un accompagnement initial a existé lors du lancement de SAP en 2018</p> <p>Une équipe venue assurer une formation durant un mois</p> <p>À titre personnel</p>

	<p>principalement par notes</p> <p>Instructions et courriels</p> <p>Les changements sont transmis de manière descendante</p> <p>Sous forme de directives</p> <p>Il existe peu d'espaces de dialogue ou de concertation</p> <p>malgré le fait que les agents de terrain disposent d'une connaissance concrète des insuffisances et besoins d'amélioration</p>	<p>SAP représente une évolution positive et un système flexible</p> <p>Son déploiement a également accru la charge de travail en raison de certaines insuffisances techniques et organisationnelles</p>	<p>Je considère que ma maîtrise actuelle repose surtout sur l'expérience</p> <p>la pratique quotidienne</p> <p>L'effort personnel plus que sur un véritable parcours de formation continue</p>
<p><b>Entretien5</b></p>	<p>C'est une nécessité</p> <p>La numérisation est devenue obligatoire pour améliorer la</p>	<p>Une opportunité</p> <p>Même s'il y a des insuffisances</p>	<p>Il y a eu des formations pour apprendre à utiliser les nouveaux systèmes</p>

	<p>gestion et assurer plus de transparence</p> <p>Des circulaires et surtout des formations au début du lancement</p>	<p>L'absence d'un volet contentieux et un contrôle incomplet</p> <p>Ça reste un outil efficace et transparent</p>	<p>La plupart des agents ont été formés et arrivent à utiliser les outils</p>
--	---	---	---

	<b>Ability</b>	<b>Reinforcement</b>	<b>Les facteurs de réussite</b>
Entretien1	<p>On développe les capacités nécessaires pour travailler efficacement avec ces nouveaux outils</p> <p>La principale difficulté reste la pression liée à la charge de travail</p> <p>Le travail demeure relativement organisé</p> <p>Volume croissant des dossiers</p> <p>L'augmentation du nombre de contribuables</p>	<p>Les difficultés opérationnelles nécessitent des ajustements</p> <p>Certains changements ont été mis en place en réponse à des besoins exprimés au niveau exécutif</p> <p>Le cadre réglementaire strict favorise l'application durable des changements</p> <p>L'appropriation progressive des outils par les agents</p>	<p>Qu'un renforcement plus large de la formation pourrait être utile</p> <p>Afin que tous les agents bénéficient du même niveau d'accompagnement</p> <p>Le recouvrement progresse d'année en année</p> <p>S'explique aussi en partie par l'augmentation du nombre de contribuables</p>

		L'expérience acquise et l'amélioration des résultats contribuent à stabiliser ces nouvelles pratiques	
Entretien2	<p>Les compétences existent chez les agents</p> <p>Avec l'expérience acquise</p> <p>L'efficacité dépend fortement des moyens techniques disponibles</p> <p>Les équipements informatiques la connexion Internet</p> <p>La performance des systèmes jouent un rôle déterminant dans la bonne application des changements</p> <p>Les principales difficultés sont liées</p>	<p>Pérennisation des nouvelles pratiques</p> <p>Formation continue des agents</p> <p>La disponibilité des moyens techniques</p> <p>Simplification des procédures</p> <p>L'adhésion des agents est également essentielle pour assurer l'ancrage durable du changement</p>	<p>Le renforcement du facteur humain</p> <p>Des moyens techniques</p> <p>D'impliquer davantage les agents dans le processus de changement</p> <p>Une meilleure communication</p> <p>Une formation adaptée</p> <p>l'amélioration des équipements informatiques</p> <p>Des infrastructures est indispensable pour garantir l'efficacité des réformes</p> <p>Intégrer tous les niveaux hiérarchiques</p> <p>Certaines évolutions bénéficient davantage</p>

	<p>aux contraintes techniques</p> <p>Pannes</p> <p>Lenteur des systèmes</p>		<p>aux structures centrales qu'aux services opérationnels</p>
<b>Entretien3</b>	<p>Le plan des compétences</p> <p>Les agents ont globalement acquis les connaissances nécessaires</p> <p>Le plan technique</p> <p>Plusieurs contraintes</p> <p>La faiblesse du réseau informatique</p> <p>L'insuffisance des moyens matériels</p> <p>Limite l'efficacité du travail</p> <p>Difficultés</p> <p>la lenteur et l'instabilité du réseau informatique</p>	<p>Il existe des réunions et des visites ponctuelles de représentants de la direction générale pour recueillir les remarques des agents</p> <p>Nous avons également l'occasion de remonter nos préoccupations</p> <p>Les retours concrets en termes de correction ou d'amélioration restent limités</p> <p>La durabilité du changement dépend de la capacité de l'administration à assurer un suivi réel et à améliorer</p>	<p>Le principal manque concerne l'infrastructure technique</p> <p>La qualité du réseau</p> <p>Les mises à jour régulières du système SAP</p> <p>S'ajoute le manque d'effectif face à la charge de travail importante</p> <p>Une meilleure adaptation technique et organisationnelle permettrait de rendre le changement plus fluide et plus efficace</p>

	<p>La complexité de certaines opérations comme l'enregistrement des déclarations D29</p> <p>Le manque d'effectif par rapport au volume important des dossiers</p> <p>Le secteur commercial</p> <p>Caractère lourd et fatigant du système SAP</p>	<p>continuellement le système</p> <p>Les mises à jour régulières du SAP</p> <p>L'amélioration du réseau et l'adaptation des ressources humaines sont essentielles pour garantir l'efficacité du système</p>	
Entretien4	<p>Le plan des compétences</p> <p>L'expérience et la pratique permettent aujourd'hui de maîtriser les outils</p> <p>Les moyens techniques restent insuffisants</p> <p>manque d'équipements</p>	<p>Il existe un suivi</p> <p>Il demeure essentiellement formel</p> <p>Il n'existe pas de véritable espace structuré de dialogue</p> <p>Les préoccupations peuvent être signalées ponctuellement</p>	<p>Une combinaison de plusieurs facteurs</p> <p>Davantage de moyens matériels</p> <p>Un renforcement des effectifs</p> <p>Une meilleure qualification des agents recrutés</p> <p>Plus d'écoute du terrain</p>

	<p>Faiblesse du réseau</p> <p>Insuffisance du matériel informatique</p> <p>Déficit en ressources humaines</p> <p>La surcharge de travail</p> <p>Le manque de moyens matériels</p> <p>Le sous-effectif</p> <p>Les insuffisances techniques du système SAP</p> <p>Le maintien de certaines tâches encore manuelles</p> <p>Le traitement du D29</p> <p>Particulièrement lourd et chronophage</p>	<p>Comme cela a été fait concernant le D29</p> <p>sans mécanisme participatif régulier</p>	<p>un véritable processus participatif permettant d'intégrer les besoins opérationnels dans l'amélioration</p>
--	---	--	--

	L'absence de prise en compte effective des remontées du terrain		
<b>Entretien5</b>	<p>Les difficultés sont normales</p> <p>Surtout que c'est un nouveau système</p> <p>On a des problèmes techniques comme la lenteur du réseau</p> <p>Parfois des bugs dans le système SAP</p> <p>Les réponses de la DGI prennent du temps</p> <p>Ce qui ralentit le travail</p> <p>Il y a aussi le grand nombre de dossiers à traiter</p>	<p>Le suivi se fait avec des tableaux de bord qui permettent de contrôler le travail et de suivre les résultats</p> <p>Il faut un bon suivi avec des outils comme les tableaux de bord</p> <p>Améliorer les conditions techniques comme le réseau</p> <p>La rapidité d'intervention en cas de problème dans SAP</p> <p>Le jour où on aura un dossier fiscal complètement numérisé et complet</p> <p>On aura atteint le sommet</p> <p>On n'aura plus besoin de revenir chaque fois à la salle d'archivage</p>	<p>Le facteur humain</p> <p>Il faut que les agents soient convaincus que c'est un plus pour eux</p> <p>Qu'ils aient la volonté d'apprendre</p> <p>Qu'ils sachent gérer leur temps</p> <p>Même les difficultés techniques ou liées au nombre de dossiers peuvent être dépassées avec plus de discipline et de sens de responsabilité</p>