



**HAL**  
open science

# Digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso

Samdoubwaoga Roger Yameogo

## ► To cite this version:

Samdoubwaoga Roger Yameogo. Digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2023. Français. NNT : 2023COAZ0021 . tel-04485587

**HAL Id: tel-04485587**

**<https://theses.hal.science/tel-04485587>**

Submitted on 1 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE DE DOCTORAT

Digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des  
Managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso

**Samdoubwaoga Roger YAMEOGO**

Laboratoire Groupe de Recherche en Management (GRM – UPR 4711)

**Présentée en vue de l'obtention du grade  
de Docteur en Sciences de Gestion  
d'Université Côte d'Azur**

**Dirigée par : David HURON**, Professeur  
des Universités, Université Côte d'Azur

**Soutenue le :** 21 novembre 2023

**Devant le jury, composé de :**

**David HURON**, Professeur des Universités,  
Université Côte d'Azur

**Antoine MASINGUE**, Professeur des  
Universités, Université Polytechnique des  
Hauts-de-France

**Edina SOLDI**, Professeure des Universités,  
Aix-Marseille Université

**Sophie CROS**, Professeure des Universités,  
Normandie Université

**Franck BRILLET**, Professeur des  
Universités, Université Côte d'Azur

**Pierre-Jean BARLATIER**, Professeur  
Associé, EDHEC Business School

**Digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des  
Managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso**

**Jury :**

**Directeur de thèse :**

David HURON, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur ;

**Rapporteurs :**

Antoine MASINGUE, Professeur des Universités, Université Polytechnique des Hauts-de-France ;

Edina SOLDO, Professeure des Universités, Aix-Marseille Université ;

**Président du jury :**

Sophie CROS, Professeure des Universités, Normandie Université ;

**Examineurs :**

Franck BRILLET, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur ;

Pierre-Jean BARLATIER, Professeur Associé, EDHEC Business School

## RESUME

Aujourd'hui, l'amélioration de la qualité des services est une préoccupation constante des organisations (Bartoli, Blatrix, 2015), qu'elles soient publiques ou privées. Elle est devenue du reste une condition de survie des organisations alors que ces dernières sont confrontées à des difficultés de tous ordres qui minent leur efficacité. Pour faire face à ces obstacles, des stratégies sont développées au nombre desquelles nous avons la digitalisation des services. Le choix de la digitalisation comme moyen d'optimisation de la performance lui confère une dimension stratégique. Toutefois, sa mise en place dans les organisations ne s'est pas faite sans difficultés à cause des bouleversements qu'elle entraîne. Des difficultés qui sont encore plus prononcées dans les organisations publiques en raison de leurs spécificités qui diffèrent de celles des organisations privées. Mais pour une meilleure digitalisation des services, il faut impliquer tous les acteurs notamment les managers opérationnels dont le rôle a longtemps été sous-estimé. Aussi, il convient de considérer les impacts sociaux, économiques et environnementaux de cette transformation digitale afin d'éviter les risques d'implosion. D'autres facteurs de contingence comme le contexte sont également à prendre en compte.

De ce qui précède, l'objectif poursuivi dans le cadre de cette recherche est de comprendre la contribution des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Pour atteindre cet objectif, nous avons mobilisé une stratégie de recherche qualitative fondée sur une étude de cas multiples. Deux structures publiques burkinabè sont concernées par cette recherche. Il s'agit de la Direction Générale des Impôts (DGI) et celle des Douanes (DGD). L'objet d'une telle recherche nous amène à nous inscrire dans une posture interprétativiste et nous mobiliserons un raisonnement de type abductif. A l'aide d'entretiens semi-directifs basés sur le modèle thématique, 57 entretiens ont été réalisés dans les 2 structures auprès de 4 groupes d'acteurs : des directeurs de services, des managers opérationnels (notre cible principale) des agents d'exécution, des personnes ressources. Des focus groups ont également été réalisés. Les données primaires et secondaires collectées ont été par la suite analysées à partir du logiciel Nvivo 12 Plus.

**Mots clés :** digitalisation, manager opérationnels, rôle, service public, changement organisationnel.



## ABSTRACT

**Title : Digitalization of public services and organizational change: a study of the role of operational managers in public administration in Burkina Faso**

Today, improving the quality of services is a constant concern for organizations (Bartoli, Blatrix, 2015), whether public or private. It has also become a condition for the survival of organizations while they are faced with difficulties of all kinds that undermine their effectiveness. . To deal with these obstacles, strategies are being developed; Among which we have the digitalization of services. The choice of digitalization as a means of optimizing performance gives it a strategic dimension. However, its implementation in organizations has not been without difficulties because of the upheavals it entails. The difficulties are even more pronounced in public organizations because of their specificities that differ from those of private organizations. But for a better digitalization of services, it is necessary to involve all the actors, especially operational managers whose role has long been underestimated. Therefore, it is necessary to consider the social, economic and environmental impacts of this digital transformation in order to avoid the risk of implosion. Other contingency factors such as context should also be taken into account.

From the above, the objective pursued in the framework of this research is to understand the contribution of operational managers in the digitalization of public services in Burkina Faso. To achieve this goal, we mobilized a qualitative research strategy based on multiple case studies. Two Burkinabe public structures are concerned by this research. These are the Directorate General of Taxes (DGI) and that of Customs (DGD). The object of such research leads us to be part of an interpretativist posture and we will mobilize an abductive type of reasoning. Using semi-structured interviews based on the thematic model, 57 interviews were conducted in the 2 structures with 4 groups of actors: department directors, operational managers (our main target) implementing agents, resource persons and focus groups carried out. Primary and secondary data were collected and subsequently analyzed using Nvivo 12 Plus software.

**Keywords :** digitalization, operational managers, role, public service, organizational change

*« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »*

# DEDICACE

*A notre épouse Edwige Ninon SANKARA*

## REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche consacre quatre années de durs labeurs. C'est l'occasion pour nous d'exprimer toutes nos reconnaissances à certaines personnes dont l'implication a contribué au dénouement de la présente recherche.

Ce travail de recherche est avant tout l'aboutissement de l'implication de notre professeur de suivi, Professeur David HURON qui a bien voulu accepter de nous accompagner et à qui nous exprimons toute notre gratitude. Malgré ses multiples responsabilités, il n'a ménagé aucun effort pour nous apporter son soutien, ses conseils et ses précieuses orientations aussi bien pendant les séminaires doctoraux que lors des séances personnalisées. Merci à vous Professeur pour la confiance et la disponibilité.

Merci également aux membres de mon comité de suivi de thèse à savoir Madame Valérie HAUCH et Monsieur Jacques SPINDLER, grâce à qui ce document est arrivé à son terme à travers le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer chaque année pour l'évaluation de nos travaux de recherche et ce depuis notre première année de thèse.

Nous souhaitons aussi adresser nos remerciements aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail. Merci aux Professeurs Antoine MASINGUE, Edina SOLDO, Sophie CROS, Franck BRILLET et Pierre-Jean BARLATIER qui nous ont fait l'honneur en acceptant d'être membre de notre jury.

Nous tenons à remercier les premiers responsables de l'Université Côte d'Azur en général et ceux de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Nice en particulier notamment Madame Elisabeth WALLISER, Directrice de l'IAE de Nice ; Madame Ulrike MAYRHOFER, Directrice du laboratoire Groupe de Recherche en Management (GRM) ainsi que tous les membres du labo pour l'accompagnement dont nous avons bénéficié au cours de cette formation doctorale.

Nous exprimons également notre gratitude aux amis Jean-Pierre BADO et François-Xavier OUEDRAOGO, qui ont bien voulu consacrer de leur temps pour lire le document et apporter les corrections nécessaires. Merci également à Dr Mamadou DIARRA de l'Ecole Polytechnique

de Ouagadougou, à Monsieur Bernard OUEDRAOGO de l'Université Aube Nouvelle de Ouagadougou et à Monsieur Rachid SAWADOGO à Nice, qui nous ont assisté pour la mise en forme du présent document. Merci aussi à Dr Alexis Beli NEBIE pour les séances de travail qu'il a bien voulu nous accordées.

Merci à Dr Hamza BRAKRIM pour ses conseils et orientations qui nous ont permis d'éviter certaines erreurs d'approches et de procédures. Merci aussi à Monsieur Michael Yvon ADONON à Lyon, qui nous a apporté un soutien inestimable lors de notre arrivée à Nice en 2018.

Nous adressons également nos remerciements à Dr Patrice KOURAOGO, Dr Jacques Philippe NACOULMA, Dr Ganabo Lacina KARAMBIRI, Dr Lassané TAPSOBA pour les échanges fructueux dont nous avons bénéficié.

Toutes nos reconnaissances vont également à l'endroit du Pr Florent SONG-NABA pour les encouragements qu'il nous a sans cesse apportés. Merci à vous Professeur.

Nous ne saurions terminer sans exprimer nos remerciements à ces personnes qui nous ont apporté leurs soutiens multiples et multiformes : Abdoulaye DERRA, Bagnikoué David BAZONGO, Hermann SORE, Madi Joseph SAWADOGO, Georges AKIKI, Kelly LEFEBVRE, Abdoulaye KOITA, Honoré GUISSOU.

Notre gratitude va également à l'endroit de notre père, Kouka Gilbert et de notre mère Bintou Cécile pour les prières et les bénédictions dont nous avons bénéficié tout au long de cette formation.

Merci aussi à notre épouse Edwige Ninon SANKARA et à nos enfants, Maria Carenne, Ylan Loïc et Jade Astride pour l'amour et l'affection qui nous ont permis de tenir.

# SOMMAIRE

RESUME .....	III
ABSTRACT .....	IV
DEDICACE.....	VI
REMERCIEMENTS .....	VII
SOMMAIRE .....	IX
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	X
INTRODUCTION GENERALE .....	1
CHAPITRE I- LES MANAGERS OPERATIONNELS : UN ROLE PARTICULIER AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES .....	15
CHAPITRE II / L'ORGANISATION PUBLIQUE A L'ERE DE LA DIGITALISATION : VERS UN NOUVEAU LEADERSHIP PUBLIC DU MANAGER OPERATIONNEL .....	42
CHAPITRE III- METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	84
CHAPITRE IV- PRESENTATION DES RESULTATS .....	154
CHAPITRE V- DISCUSSION DES RESULTATS .....	201
CONCLUSION GENERALE .....	229
BIBLIOGRAPHIE.....	239
WEBOGRAPHIE .....	253
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, IMAGES ET GRAPHIQUES.....	255
LISTE DES ANNEXES .....	261
TABLE DES MATIERES .....	285

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AE</b>	: Agent(s) d'Exécution
<b>CD</b>	: Contrôleur(s) des Douanes
<b>CI</b>	: Contrôleurs des Impôts
<b>CSA</b>	: Chef(s) du Service Assiettes
<b>D</b>	: Douane
<b>DCI</b>	: Direction du Centre des Impôts
<b>DG</b>	: Direction Générale/Directeur Général
<b>DGD</b>	: Direction Générale des Douanes
<b>DGE</b>	: Direction des Grandes Entreprises
<b>DGI</b>	: Direction Générale des Imp
<b>DI</b>	: Direction de l'Informatique / Directeur de l'Informatique
<b>DIS</b>	: Direction de l'Informatique et des statistiques
<b>DME</b>	: Direction
<b>DPI</b>	: Direction
<b>DR</b>	: Direction
<b>DRI</b>	: Direction Régionale des Impôts
<b>DS</b>	: Directeur(s) de Service
<b>END</b>	: Ecole Nationale des Douanes
<b>ENAREF</b>	: Ecole Nationale des Régies Financières
<b>EPE</b>	: Etablissement Public de l'Etat
<b>I</b>	: Impôts
<b>ID</b>	: Inspecteurs des Douanes
<b>II</b>	: Inspecteurs des impôts
<b>MINEFID</b>	: Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
<b>SG</b>	: Secrétariat Général / Secrétaire Général
<b>DGI</b>	: Direction Générale des Impôts
<b>MO</b>	: Manager(s) Opérationnel(s)
<b>NMP</b>	: Nouveau Management Public
<b>NPM</b>	: New Public Management
<b>MI</b>	: Manager(s) Intermédiaire(s)
<b>MO</b>	: Manager(s) Opérationnel(s)

**PR** : Personnes Ressources  
**PS-DGI** : Plan stratégique de la DGI  
**PSDMA** : Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration  
**RGAP** : Réforme Globale de l'Administration Publique  
**SINTAX** : Système informatisé de taxation  
**SYDONIA WORLD** : Système Douanier Automatisé version World  
**SYLVIE** : Système de Liaison Virtuelle des Importations et des Exportations  
**TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication



## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

# INTRODUCTION GENERALE

## 1- CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

L'amélioration des services est devenue un enjeu majeur pour toutes les organisations contemporaines confrontées à une rude concurrence. Cette situation offre la possibilité à l'utilisateur-client le choix de services répondant au mieux à ses besoins. Aussi, son choix est orienté vers les services qui lui accordent le plus de valeur et de satisfaction. Ainsi, des stratégies sont déployées par les organisations afin de relever ce défi car désormais, leur service en dépend. Du reste, et comme le fait remarquer (Masingue, 2017, p. 81) « *l'efficacité* » [est devenue] *le maître mot du management moderne* ».

Partant de là, toutes les organisations iront à sa conquête à travers des innovations de toute nature. L'efficacité étant devenue un impératif. La digitalisation des services fait alors partie de ces stratégies développées pour faire face à cette conjoncture. De ce fait, la digitalisation apparaît alors comme un choix opéré en vue d'atteindre un objectif.

Dans le cadre de l'administration publique, des efforts seront fournis en vue de la modernisation du service public qui passe selon Luangsay-Catelin, Roybier-Mtanios (2020, p 400-401) par « *la prise de conscience de nombreux enjeux dont celui d'amélioration de la qualité du service rendu à l'ensemble des acteurs* ». Les auteurs poursuivent en faisant remarquer que « *cette prise en compte a été rendue possible grâce à l'introduction du numérique* » dans le dispositif de fonctionnement des organisations publiques.

Par ailleurs, nous sommes aujourd'hui dans un contexte mondial marqué par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ainsi, « *travail collaboratif, ateliers participatifs, intelligence collective, etc. représentent des pratiques innovantes pour les organisations de demain. Nous observons ces modes dans le secteur privé mais également dans le secteur public* » (Catelin et Roybier, 2021, p. 91). Toutes ces innovations managériales et organisationnelles sont motivées par le souci de l'amélioration des performances (Razouk et Quemener, 2021). L'administration publique ne saurait se mettre en marge de l'évolution technologique notamment le digital qui n'est plus facultatif selon Frimousse et Peretti (2017) mais bien un impératif. Mieux, « *même si le numérique a été au départ la préoccupation du*

*secteur privé, il relève aujourd'hui aussi des choix stratégiques des organisations publiques ».* (Sebai, 2021, p.134).

Toutefois, la mise en place de la digitalisation ne s'est pas faite sans accroc dans les entreprises privées malgré la relative autonomie dont elles disposent. Dans le secteur public, les difficultés sont encore plus prononcées au regard des caractéristiques des organisations publiques (Bartoli, Blatrix, 2015) qui diffèrent de celles des structures privées. Les contraintes auxquelles les managers opérationnels des entreprises privées sont confrontés dans la mise en œuvre du changement comme celui de la digitalisation, semblent être plus accentuées au niveau du secteur public au regard des spécificités de l'organisation publique.

Dans la volonté de l'amélioration de la qualité des services publics, les principes de fonctionnement des organisations publiques seront influencés par le New Public Management (*NPM*)<sup>1</sup>, une théorie de référence dans le secteur public depuis les années 1980 (Huron, Spieth, 2013). Pour Hood (1991), la montée en puissance du *NPM* sera l'une des tendances internationales les plus marquantes de l'administration publique. Selon Heurteux (2017), le *NPM*, renvoie à la volonté d'appliquer au public des méthodes et pratiques qui jadis étaient réservées au privé. Ce courant ambitionnait d'améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations publiques (Kapucu, 2009). Il est considéré selon Greve (2013), comme le paradigme dominant dans la littérature sur la gestion publique dans un passé récent. Mieux, il a été selon ce dernier le référentiel majeur en matière de gestion publique dans la plupart des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

L'objectif du *NPM* faut-il le rappeler était de contribuer à la modernisation de l'administration publique dont la finalité est de rendre service au citoyen<sup>2</sup>. L'adoption de ses principes fondamentaux a permis aux organisations publiques de répondre au mieux aux préoccupations sans cesse croissantes des usagers du service public. Ainsi, il marque vraisemblablement « *le passage progressif du service public, d'une logique de moyens à une logique de résultats, fondée sur la satisfaction des différents acteurs* ». (Catelin et Roybier, 2021, p. 91). D'après Teulon, (2022, p. 208), « *ce crédo prône la culture du résultat, la mise en place de solutions*

---

<sup>1</sup> La dénomination anglo-saxonne sera utilisée sur l'ensemble du document

<sup>2</sup> Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes> consulté le 29 avril 2019

*pragmatiques, la rémunération au mérite et non à l'ancienneté... Face au danger de clientélisme électoral et de dérapage des dépenses publiques, le NMP met en avant le rapport coût/efficacité et l'obtention de gains de productivité* ». Dans le même sens, Luangsay-Catelin, Roybier-Mtanios (2020, p. 402) font remarquer que le NPM « *repose sur les notions d'efficacité de l'action publique, d'écoute des usagers, d'adaptabilité et de mobilité des agents ainsi que de modernisation du service public grâce aux TI* ».

Par ailleurs, le NPM visait « *principalement trois enjeux : l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens, la motivation et la valorisation des agents publics, ainsi que la maîtrise des finances publiques* » (Luangsay-Catelin, Roybier-Mtanios, 2020, p. 402). Par service public, il faut entendre l'idée d'un service universel qui fournirait des prestations de qualité sur tout le territoire, accessible à tous et à un prix abordable. Il poursuit de ce fait un intérêt général. Les principaux domaines que le service public englobe renvoient à l'ordre et la régulation, la protection sociale et sanitaire, l'éducation et la culture et enfin l'organisation économique<sup>3</sup>. De ce fait, nous sommes fondés à soutenir avec Nabatchi *et al* (2011) ; Carassus (2017) et Fortier *et al* (2016) que les missions de service public embrassent beaucoup de domaines. Cette étendue des domaines d'intervention démontre à souhait l'ampleur des besoins en service public.

En dépit de ces besoins sans cesse croissants et dont la satisfaction est impérative, les organisations publiques font face à des mutations budgétaires, sociales et sociétales sans précédent depuis une dizaine d'année (Février, 2013). Teulon (2022) fait remarquer que l'Etat fait face à des réalités budgétaires qui lui sont défavorables comme les déficits répétitifs ainsi que la croissance de l'endettement. Toute chose qui l'oblige selon l'auteur à faire preuve de pragmatisme dans ses choix et à être plus efficace dans ses actions. La digitalisation des services participe à cette quête de performance. Aussi, fait-il remarquer que « *c'est ce type de préoccupation qui a donné naissance au Nouveau Management Public (NMP), puis la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP, avec comme mesure phare le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite), pour déboucher sur la Modernisation de l'Action Publique (MAP)* » Teulon (2022, p. 208). Toutes ces mesures participent de la baisse des ressources à destination des organisations publiques (Choffel, Aldrin, 2015). Codo et Soparnot (2012) vont dans le même sens et soulignent également l'insuffisance de moyens mis

---

<sup>3</sup> Qu'est-ce que le service public ? : <https://www.youtube.com/watch?v=UXEZ4jzpIe8> consulté le 13 mai 2019

à la disposition des structures publiques pour répondre favorablement aux attentes des clients-usagers de plus en plus nombreux et exigeants.

Face à cette crise consécutive à l'augmentation des besoins en service public de qualité conjuguée à la baisse des ressources publiques, une réforme du *NPM* s'est avérée nécessaire (Heurteux, 2017). Cette réforme du *NPM* va donner naissance au mouvement du *post-NPM*. Ce nouveau paradigme du *post-NPM* est d'autant plus justifié que le *NPM* se trouve inopérant face aux nouveaux défis auxquels font face les organisations publiques contemporaines.

Au cours des années 2000, la littérature sur la réforme de la nouvelle gestion publique s'est intensifiée autour de nouveaux types d'alternatives au *NPM*. Ainsi, comme le font remarquer Guenoun et Matyjasik (2019, p. 5), « *tout au long des années 2000, une vogue administrative et scientifique, consista, prioritairement dans les pays anglo-saxons, à concevoir et nommer des contre programmes pour succéder au NPM* ». Au nombre de ces approches alternatives du *NPM*, nous avons, poursuivent-ils, la *New Public Governance*, le *whole of government Approach*, la *Digital Era Governance*, la *New Public Value*, le *Neo-Weberian State*, etc. Ces approches qui se distinguent par leurs orientations ont cependant un point commun, celui de se dresser contre le *NPM*, accusé d'être devenu désuet, anachronique au regard des nouveaux défis auxquels l'administration publique est confrontée.

La *Digital Era Governance* va entraîner de changements majeurs impulsés par les TIC notamment le digital comme jamais ils ne l'ont été. Ce mouvement des organisations vers la digitalisation se justifie par des raisons sociales, sociétales, organisationnelles ou spécifiques<sup>4</sup>. Cette approche du *post-NPM* va surtout établir l'hypothèse selon laquelle les TIC peuvent contribuer positivement au développement des pays. Ses impacts sur la performance des organisations sont également perceptibles comme le démontrent très justement Biaz et Brasseur (2021, p. 41), « *dans le monde du travail, les technologies se sont insérées dans l'ensemble des activités de l'entreprises telle que la communication digitale, le recrutement en ligne, les achats et les ventes sur site* ». L'essor de la transformation digitale des organisations montre si besoin en est que le numérique est à son apogée et la tenue du sommet de l'e-G8 pour la première fois en 2011 (Barlatier, 2016) en est la parfaite illustration.

---

<sup>4</sup> Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 29 avril 2019

Le mouvement de la *digital era governance* ou gouvernance de l'ère numérique est cette approche qui va sonner le glas du *NPM*. Cette gouvernance numérique (Greve, 2015) va être symbolisée par la numérisation, la dématérialisation et la digitalisation. La numérisation selon renvoie au passage du format analogique au format numérique. Cette opération suppose toutefois que le papier soit déjà disponible et on procède alors à sa numérisation en utilisant un matériel de numérisation approprié, notamment un scanner.

Toutefois, cette approche ne rencontre pas l'assentiment de tous et certains prônent plutôt la suppression du papier pour une administration sans papier (zéro papier). Ils s'inscrivent de ce fait dans une logique de dématérialisation. La dématérialisation est un processus qui correspond au développement des systèmes d'information et à la mise en réseau de tous les acteurs concernés par l'échange d'information (Silva et Ben Ali, 2010). La dématérialisation s'inscrit dans le cadre du zéro papier c'est-à-dire une production d'informations numériques à la base visant non seulement à automatiser les processus mais aussi et surtout à mettre en réseaux tous les acteurs du système.

Ce processus « *de dématérialisation du système d'information* » selon Frimousse et Peretti (2017, p. 224) correspond à la digitalisation. Il se repose, poursuivent les auteurs « *sur les évolutions informatiques (internet, intranet..., et du web) pour décloisonner au mieux les marchés en défiant les inerties liées au temps, à l'espace, à la qualité, aux coûts et rendre plus performants les biens et services* ». En d'autres termes, la digitalisation renvoie à toutes les applications et plateformes qui seront possibles grâce à cette numérisation. Ce sont tous les outils qui ont été mis en place pour utiliser les données qui ont été numérisées auparavant<sup>5</sup>. Elle correspond au processus d'implémentation du digital dans les organisations.

La digitalisation provoque des bouleversements et « *constitue un enjeu important pour les [organisations]* » (Coron, 2022, p. 13) notamment sur les plans culturels, stratégiques et organisationnels. Ainsi, « *bon nombre d'entreprises [en Europe tout comme en Afrique] étaient ouvertement réfractaires [à cette innovation managériale]* » (Frimousse et Peretti (2020, p.116) certainement pour faute de contexte favorable. Dans le même sens, Biaz et Brasseur (2021, p. 39-40) soulignent que la digitalisation « *entamée depuis plus d'une décennie, et jusqu'à*

---

<sup>5</sup> Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 29 avril 2019

*l'apparition de la pandémie Covid-19, [...] était au point de basculement, parce que les conditions institutionnelles, politiques et sociales de la transition n'étaient pas réunies ».*

Cependant, le confinement général de mars 2020 consécutif à la pandémie de la Covid-19 est venu donner un coup d'accélérateur à l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail et dont le plus illustratif reste le télétravail. Depuis lors « *les conditions ont bien changé et la digitalisation des organisations s'est accélérée et s'est généralisée. Ses impacts évoluent dans un contexte mondial incertain, accentué par la crise sanitaire* » (Biaz et Brasseur, 2021, p. 40). Par ailleurs, face à la crise sanitaire, le monde a assisté d'après Frimousse et Peretti (2020, p.109) à une « *digitalisation accélérée au sein des organisations, à un rythme tel que nous avons fait autant en quelques mois qu'en plusieurs années auparavant* ». Cette crise, poursuivent les auteurs, est considérée comme un catalyseur des innovations. Même les organisations qui ne s'étaient pas préparées et n'avaient aucune expérience en matière de télétravail, ont été obligés de l'expérimenter avec des succès différents.

On assiste à un changement paradigmatique dans l'approche du télétravail. Ainsi, « *Il ne s'agit plus de savoir combien de jours sont autorisés en télétravail, mais de définir le nombre de jours nécessaires au bureau pour le bon fonctionnement de l'entreprise* » (Frimousse et Peretti (2020, p. 148). En d'autres termes, il ne s'agit plus de savoir si le télétravail est applicable eu égard aux implications contextuelles qu'il soulèverait mais comment réussir son application. En effet, son déploiement a été le recours privilégié dans la plupart des pays en réaction à la pandémie et ce, dans la perspective de la continuité des services.

Selon une étude réalisée en mi-juin 2020 sur des télétravailleurs, « *près de la moitié d'entre eux expérimentent cette modalité pour la première fois avec un taux de satisfaction de 73 %. En outre 84 % des salariés interrogés souhaitent continuer à y avoir recours et enfin 44 % souhaitent le demander de manière régulière* » (Frimousse et Peretti, 2020, p.144). Cependant, est-il important de rappeler que le télétravail est rendu possible grâce à la digitalisation.

En outre, on a pu constater dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest<sup>6</sup> que « *dans la pratique depuis quelques mois, trois (3) entreprises sur cinq (5) sont aujourd'hui ouvertes à la remise en cause de leur système organisationnel et se posent la question fondamentale de leur*

---

<sup>6</sup> Bénin, Burkina, Cote d'Ivoire, Mali et Togo notamment (Frimousse et Peretti, 2020, p.113)

*pérennisation* ». (Frimousse et Peretti, 2020, p.114). Toute chose qui amène les auteurs à soutenir que « *la digitalisation subie pendant la crise évolue en modernisation souhaitée des modes de travail* » (p.124). Ces statistiques démontrent qu’au-delà du caractère précipité de son déploiement, « *le travail à distance s’est imposé dans toutes les organisations [publiques comme privées], achevant ainsi la levée des dernières résistances de managers pour le télétravail* » (Frimousse et Peretti, 2020, p.124) et donc pour la digitalisation.

Cependant, la digitalisation dont l’ancrage a été matérialisé par le télétravail, nécessite un plan d’accompagnement (Frimousse et Peretti, 2020) au regard de ses « *différentes dimensions notamment celle des outils et de leur appropriation, et celle de la culture et des modes de fonctionnement* » (Coron, 2022, p. 13). Ainsi, pour changer l’organisation, il conviendrait d’abord d’organiser le changement afin que l’ancrage attendu de ce dernier puisse être obtenu. Aussi, Rose et Delattre (2022) soulignent les impacts sociaux, économiques et environnementaux de cette transformation digitale ; toute chose qui recommande que nous puissions opter pour une digitalisation plus responsable afin de parer aux risques d’effondrement.

De ce qui précède, l’on s’aperçoit que l’étude du changement notamment de type numérique au regard de ses enjeux doit être effectuée suivant une approche contextualisée, organisationnelle ou sectorielle (Ekman *et al.*, 2019 ; Savall et Zardet, 2019 ; Audrin *et al.*, 2021). Dès lors, il faut appréhender la question de la digitalisation de façon holistique et mettre au cœur du processus, les acteurs dont les actions pourraient contribuer au succès de cette opération. Il s’agit des managers opérationnels qui sont selon Autissier et Vandangeon Derumez (2007), de véritables pivots du changement.

Dans le cadre de cette recherche, le concept de manager intermédiaire est utilisé pour désigner le manager opérationnel compte tenu de la proximité qu’il a avec le centre opérationnel. Dans le répertoire des emplois de la fonction publique territoriale de France, on distingue trois catégories de management qui renvoient au management supérieur, au management intermédiaire et au management de proximité<sup>7</sup>. Ainsi, les managers intermédiaires correspondent aux managers situés au-dessus des managers de proximité (les managers de premier niveau et les chefs d’équipe) et en dessous des managers dirigeants (cadres dirigeants).

---

<sup>7</sup> <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>  
consulté le 28 juin 2023 à 18h20



Cette définition va dans le sens de Guilmot et Vas (2012, p.80) pour qui les managers intermédiaires sont « *les acteurs situés hiérarchiquement en dessous des tops managers et au-dessus [des managers de proximité] et ayant une équipe sous leur responsabilité* ». Dans cette position, les managers intermédiaires assurent un rôle d'encadrement et d'animateur d'équipe. A ce titre, ils doivent gérer les interactions à l'intérieur de l'équipe et traduire les décisions stratégiques et politiques en actions concrètes sur le terrain. Dans cette position, ils sont des managers opérationnels. Les Managers opérationnels dans le cadre de cette recherche regrouperont les managers intermédiaires et/ou les managers de proximité selon la taille de l'organisation. Mais le point essentiel, c'est d'être en contact direct avec les opérationnels.

La proximité des Managers opérationnels avec la direction générale et le centre opérationnel (Valiorgue, 2016), fait d'eux des acteurs essentiels dans la réussite de tout projet de changement organisationnel comme celui de la digitalisation. Selon Choffel et Aldrin, (2015, p.50), « *l'organisation publique doit rendre des comptes, d'une part à sa tutelle laquelle exerce une forte pression via le mode de financement, et d'autre part, à ses usagers qui exercent une pression via le maintien de la qualité de service* ». A ce titre, ils « *opèrent à un point de [liaison] entre les opérateurs et la direction* » (Razouk et Quemener, 2021, p. 214). Ce faisant, les managers opérationnels publics se trouvent d'une part, coincés entre la hiérarchie qui leur met la pression et attendent d'eux des résultats, et d'autre part, leurs collaborateurs de tous les jours qui leur expriment souvent des inquiétudes ou manifestent des résistances face à ce changement.

Ils sont Razouk et Quemener (2021) à la jonction de contrastes pouvant provoquer chez eux des sentiments de frustration Par ailleurs, poursuivent-ils, la complexité de la situation des Managers opérationnels « *tient notamment aux injonctions paradoxales auxquelles ils font face* ».

Aussi, Noguera (2010, p. 33) note que les agents « *expriment souvent un fort attachement au service public, [mais] ne s'impliquent pas plus spontanément dans la mise en œuvre des objectifs de qualité de service à l'utilisateur* ». Cette mobilisation pas toujours systématique, contribue à compliquer les missions des managers opérationnels voire à rendre ambigu leurs rôles notamment « *les logiques contradictoires avec lesquelles ils doivent composer du mieux qu'ils peuvent* » (Razouk et Quemener, 2021, p. 217). Guilmot et Vas (2013, p. 55) vont dans le même sens en soutenant qu'« *en raison de la position centrale qu'ils occupent au sein de*

*l'organisation, les cadres [opérationnels] font constamment face à des demandes incompatibles (exigences contradictoires, directives venant de leur direction, aux contraintes opérationnelles de leurs employés, demandes émanant des parties prenantes externes ».*

De ce qui précède, le rôle des Managers opérationnels dans le dispositif de fonctionnement des organisations en général et publiques en particulier est devenu un sujet d'intérêt pour les chercheurs en sciences de gestion et du management. Selon Payre et Scouarnec, (2015, p. 4), « *les rôles des managers et des dirigeants dans les organisations ont fait l'objet de multiples publications et ont été analysés par de nombreux courants et écoles de pensée au cours du XXe siècle* ». Cependant, il faut souligner avec Guilmot et Vas (2012) que les premiers centres d'intérêts des chercheurs ont porté d'abord sur les rôles des dirigeants dans le processus de changement organisationnel.

Les recherches portant sur les rôles des managers opérationnels (Rouleau, 2005) sont assez récentes selon Guilmot et Vas (2012). L'intérêt porté sur le rôle des MO découle du nombre élevé des échecs constatés lors des mises en œuvre des projets de changement. Ainsi, à la fin des années 90, le taux d'échec des mises en œuvre des stratégies élaborées s'élevait entre 70 à 90 %<sup>8</sup>. Ces multiples revers ont mis en évidence des défis managériaux à considérer dans le processus de changement. On s'est lors rendu compte d'après Guilmot et Vas, (2012, p. 79) que « *le contact direct et quotidien que les cadres [opérationnels] ont avec la réalité de l'organisation leur permet de prendre des décisions davantage adaptées à la situation rencontrée* ». D'où l'intérêt selon les auteurs de « *centrer [leur] analyse sur les acteurs qui se situent au cœur du processus de changement et des interactions qui en découlent*». (p. 77). Il s'agit plus précisément des Managers opérationnels.

Les Managers opérationnels constituent « *une population d'acteurs organisationnels souvent oubliée de la littérature* » (Autissier et al, 2010, p. 73). Dans les années 2000, les Managers opérationnels seront les cibles privilégiées dans les différents plans de licenciements consécutifs des différents changements opérés dans les organisations (Autissier et al, 2010). C'est alors que l'idée de les intégrer dans les différents processus de changement est apparue.

---

<sup>8</sup> Stratégie et tableau de bord : [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/strategie-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/strategie-tableau-de-bord.htm), consulté le 03 juin 2019

Par ailleurs, les recherches sur les rôles des managers opérationnels ont d'abord concerné le privé avant de s'étendre au public au regard des nouvelles préoccupations auxquelles les organisations publiques sont confrontées. Les quelques réflexions qui ont été menées par les chercheurs sur les rôles des Managers opérationnels en contexte de changement ou de digitalisation comme c'est le cas pour la présente recherche, l'ont été pour la plupart au profit des entreprises privées. Dès lors, la présente recherche ambitionne de contribuer à combler ce vide en s'intéressant au secteur public. Aussi, les études sont encore plus rares lorsqu'on évoque les rôles des Managers opérationnels en contexte de digitalisation dans l'administration publique en Afrique en général et au Burkina en particulier. Du reste, pour le cas du Burkina Faso, cette recherche fait office de pionnière en la matière qui dispose de très peu spécialistes en management public.

En s'inscrivant dans la logique de la digitalisation de ses services publics, le Burkina Faso ambitionne de tirer le meilleur profit possible des TIC. En effet, c'est un pays en voie de développement situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest, qui tire l'essentiel de ses ressources des recettes fiscales, parafiscales et douanières, mais également des produits d'exportation comme l'or et le coton. A cet effet, deux structures ont été créées pour la perception des taxes, impôts et frais de dédouanement. Il s'agit de la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction générale des Douanes (DGD). Mais ces deux structures étaient confrontées à des difficultés en matière de recouvrement et de dédouanement. Ces difficultés renvoient à l'insuffisance de personnel, manque de locaux et de moyens roulants, à la faible représentation des services en provinces, aux récurrentes plaintes des contribuables (citoyens), aux problèmes d'insécurité, aux pertes de temps, de documents, à la corruption ainsi que l'évasion fiscale (Yonaba, 2012).

Face à cette situation et pour augmenter ses capacités de recouvrement et de dédouanement, le Gouvernement du Burkina Faso a décidé de la mise en place de plateformes de télé-procédures fiscales et douanières. Il s'agit du système informatisé de taxation « Sintax » pour la DGI et le système douanier automatisé « Sydonia » pour la DGD.

Cependant à l'épreuve du terrain, ces plateformes digitales ont été confrontées à des soucis d'appropriation et de déploiement eu égard aux impacts que cette innovation a eu sur les emplois, attributions et rôles des acteurs. Pour Autissier et Vandangeon Derumez (2007), ces difficultés s'expliquent par des problèmes de communication et d'adhésion des acteurs notamment les pivots du changement que sont les managers opérationnels. Aussi, faut-il

souligner que dans le cas spécifique de l'administration publique, les Managers opérationnels disposent très souvent de peu de ressources face aux résultats que l'on attend d'eux. Sans oublier qu'ils sont faiblement (ou souvent pas du tout) écoutés ou consultés dans la prise de décision et qu'ils sont pourtant amenés à exécuter et mobiliser leurs collaborateurs. Ils sont de ce fait confrontés à des paradoxes qu'ils doivent gérer, toute chose qui les expose à « *un inconfort [...] attribuable à leur position hiérarchique* » (Razouk et Quemener, 2021, p. 219).

De ce qui précède, la question principale que pose cette recherche est de savoir comment les managers opérationnels contribuent-ils à la digitalisation des services publics ? Plus précisément, nous essaierons de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les raisons qui ont motivé au choix de la digitalisation des services publics au Burkina Faso?
- Quels rôles jouent les Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics ?
- Le contexte burkinabè ne contient-il pas des facteurs qui influencent le développement de la digitalisation des services publics ?

## **2- OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif principal poursuivi dans le cadre de cette recherche est de comprendre le rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. En d'autres termes, il s'agit :

- d'identifier les raisons de la digitalisation des services publics au Burkina Faso ;
- d'appréhender les rôles des managers opérationnels dans la digitalisation desdits services ;
- de connaître les facteurs liés au contexte qui influencent la digitalisation des services au Burkina Faso

Pour atteindre ces objectifs, trois propositions de recherche sont formulées. La première soutient que l'utilité de la digitalisation facilite son déploiement. La deuxième est relative aux Managers opérationnels ayant un rôle d'accompagnateur et de de facilitateur de changement dans la digitalisation des services. Enfin, en ce qui concerne la dernière proposition, le contexte influence le développement de la digitalisation des services publics au Burkina Faso.

### **3- POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET STRATEGIE DE RECHERCHE**

L'objet de cette recherche nous amène à nous inscrire dans une posture interprétativiste parce que nous sommes dans une perspective de recherche de compréhension d'un phénomène. Il est question ici de comprendre la contribution des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Nous avons voulu comprendre en profondeur comment cette contribution s'opère-t-elle. Toute chose qui nous a valu le choix de l'étude de cas. L'étude de cas est la stratégie de recherche appropriée pour un tel objet de recherche. De ce fait, notre recherche s'inscrit alors de par son objet dans le cadre d'une recherche qualitative.

Le type de raisonnement mobilisé est l'abduction. Le raisonnement abductif est également celui qui nous semble adapté pour une recherche de compréhension contrairement à la déduction ou encore à l'induction. En outre, notre objet de recherche commande également une méthode de collecte des données. A ce propos, nous avons opté pour une triangulation des données à travers des entretiens sémi-directifs, des observations et une exploitation de la documentation.

Par ailleurs, ce sont deux structures publiques burkinabè qui ont été retenues comme terrain d'étude. Il s'agit de la DGI et de la DGD au sein desquelles nous avons administré nos entretiens. Quatre groupes d'acteurs ont été concernés par nos entrevues. Il s'agit des Directeurs de service, des Agents d'exécution et des Managers opérationnels, notre cible principale. Nous avons également pu réaliser quelques *focus groups*. Cette approche méthodologique a contribué à enrichir la qualité des données collectées à travers la diversification des sources. Les données collectées ont par la suite été traitées et analysées à partir du logiciel Nvivo 12 Plus.

### **4- INTERET ET ORIGINALITE DU SUJET**

L'originalité de la présente recherche résulte du fait qu'elle pose la question du rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics en contexte africain. D'une part, elle s'intéresse à la position du management opérationnel dans l'administration publique, une entité réputée bureaucratique, soumise à de fortes pressions avec une culture hiérarchique incarnée par la persistance de la notion du chef (hiérarchique), toujours aussi forte. D'autre part, elle se déroule en terre africaine principalement burkinabè où les facteurs liés au contexte spécifique du pays pourraient avoir une influence sur le développement de la digitalisation des services.

Par ailleurs, comme toute recherche, la présente ambitionne d'apporter des contributions tant empiriques, théoriques, méthodologiques et managériales. Sur le plan empirique, il s'agira d'aider à comprendre un nouveau contexte, un phénomène non étudié jusqu'à présent au Burkina (eSintax date d'avril 2018). Quant aux contributions théoriques, il s'agit de contribuer à enrichir la compréhension des processus de décision et les rôles des managers opérationnels dans les organisations publiques en contexte africain (burkinabè en particulier). Sur le plan méthodologique, nous avons exploré la triangulation dans le cadre de la collecte des données (entretiens, documentations et observations). Quant aux contributions managériales et organisationnelles, il s'agit d'aider les managers opérationnels locaux à améliorer le fonctionnement des administrations fiscale et douanière, et plus largement, l'organisation à travers l'amélioration des modalités de structuration des décisions.

## **5- LE PLAN DE LA THESE**

Le présent travail de recherche va s'articuler autour de cinq chapitres. Le premier est consacré à la spécificité du rôle des managers opérationnels au sein des organisations publiques. Le deuxième aborde l'organisation publique sous l'ère de la *digital era governance* où la digitalisation sera inscrite dans le cadre du changement organisationnel. Dans le troisième chapitre, il sera question de la définition de la méthodologie de recherche et du cadre épistémologique dans lequel nous nous inscrivons pour mener la présente recherche. Les principaux résultats seront présentés dans le quatrième chapitre suivis de leur discussion dans le cinquième chapitre.

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

# **CHAPITRE I- LES MANAGERS OPERATIONNELS : UN ROLE PARTICULIER AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

L'histoire des organisations a été marquée par l'influence d'un certain nombre de courants de pensée au nombre desquelles nous avons l'école classique, considérée historiquement comme la première grande période qui a marqué l'histoire des organisations. Parmi les tenants de cette école, on retrouve des penseurs tels que Taylor, Fayol et Weber considérés « *comme des précurseurs en termes de réflexion sur des principes d'organisation du travail* » (Payre, Scouarnec, 2015, p. 4). L'objectif majeur de cette école était de trouver une forme d'organisation dans l'optique de produire efficacement. Si Taylor s'est illustré à travers l'organisation scientifique du travail (Morgana, 2012), Fayol est considéré comme l'un des précurseurs du *NPM* (Morgana, 2012). Weber a quant à lui développé un système qui a façonné les administrations publiques (Huron, Spieth, 2013). Père fondateur de l'organisation bureaucratique, il a défini un modèle fondé sur la rationalité qui constitue selon lui le modèle d'organisation le plus efficace (Bartoli, Blatrix, 2015). Les travaux de ces trois auteurs ont façonné d'une manière ou d'une autre les organisations publiques et sont considérés à juste titre comme les pères fondateurs du management.

L'objectif de ce chapitre est d'aider à une bonne connaissance des organisations publiques. A ce titre, nous allons dans les lignes qui suivent, aborder dans un premier temps les spécificités des organisations publiques (section 1) et ensuite examiner la dialectique politique et administrative qui caractérise les rôles des managers opérationnels publics (section 2)

## **SECTION 1- DES ORGANISATIONS PUBLIQUES EN PROFONDES MUTATIONS**

Plusieurs travaux ont servi de source d'inspiration à l'émergence du management public dans un premier temps et par la suite au *NPM*. Dans cette section, nous déclinons les principes du *NPM* et nous verrons comment il a contribué à l'amélioration des services publics. Aussi, ferons-nous ressortir les caractéristiques des organisations publiques qui sont des organisations particulières par rapport aux autres types d'organisations malgré l'introduction en son sein de certaines pratiques et principes jadis réservés au privé.



## **§ 1 - DU PARADIGME DU POST- NEW PUBLIC MANAGEMENT (POST-NPM)**

Pour mieux répondre aux défis auxquels les organisations publiques sont confrontées, un mode de management spécifique au secteur public va être développé. Ainsi, nous sommes passés respectivement par le modèle bureaucratique, le New Public Management (NPM) et le post-New Public Management (post-NPM). L'évolution continue de ce mode de management vise à proposer des solutions plus adaptées aux exigences sans cesse croissantes du monde public contemporain.

### **1 – L'HERITAGE DU MODELE BUREAUCRATIQUE WEBERIEN**

Le concept de bureaucratie a été développé par Weber. La notion d'administration publique et de sa structure serait également son œuvre (Awortwi, 2010 ; Bartoli, Blatrix, 2015). L'organisation bureaucratique est entendue comme une forme d'organisation fondée sur le respect des règles. Pour Awortwi (2010, p. 760) « *la bureaucratie est techniquement l'instrument administratif le plus efficace pour atteindre les meilleurs résultats dans toute organisation* ».

La légitimité de ce modèle repose sur le droit et les règlements. Ainsi, « *le respect des règles vise à garantir la légalité et l'égalité de traitement pour tous* » (Awortwi, 2010, p. 760). Tous les acteurs sont traités de la même manière. Dans le même sens, Huron (2010), soutient que le détenteur du pouvoir obéit à l'ordre impersonnel à partir duquel il oriente ses dispositions. Corollairement, poursuit-il, les membres du groupe obéissent non à la personne, mais aux règlements impersonnels. Cette légitimité juridique confère à la bureaucratie une certaine indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Ce modèle selon Weber est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire grâce à la prédominance des textes comparativement aux modèles traditionnel et charismatique. Pour Awortwi (2010, p. 760), « *les propositions de Weber constituent le cadre de référence au sein duquel l'administration publique a été définie dans beaucoup de pays* ». C'est le cas par exemple du secteur public français fortement bureaucratique (Bartoli, Blatrix, 2015). Le Burkina Faso, ancienne colonie française, a hérité d'une administration publique qui lui a été léguée par le

colon. L'administration publique burkinabè est de ce fait une administration bureaucratique d'inspiration française.

Toutefois, il a été reproché au modèle bureaucratique wébérien de se focaliser plus sur des questions de procédures que de résultat (Awortwi, 2010). En d'autres termes, de s'intéresser plus au déroulement des choses plutôt qu'à leur aboutissement. Ainsi, « *l'importance excessive accordée à la réglementation a favorisé l'inertie et la rigidité, souvent à un niveau défiant le bon sens* » (Awortwi, 2010, p. 761) donnant de ce fait au concept de bureaucratie une acception « péjorative » de nos jours (Bartoli, Blatrix, 2015). Cette rigidité est contre nature et contre production dans un environnement changeant comme celui qui est le nôtre aujourd'hui.

Face à cette rigidité du modèle bureaucratique devenu inopérant dans l'environnement instable qui est le nôtre, « *beaucoup de pays ont par conséquent décidé de revoir le cadre de Weber pour améliorer leur administration publique* » (Awortwi, 2010, p. 761).

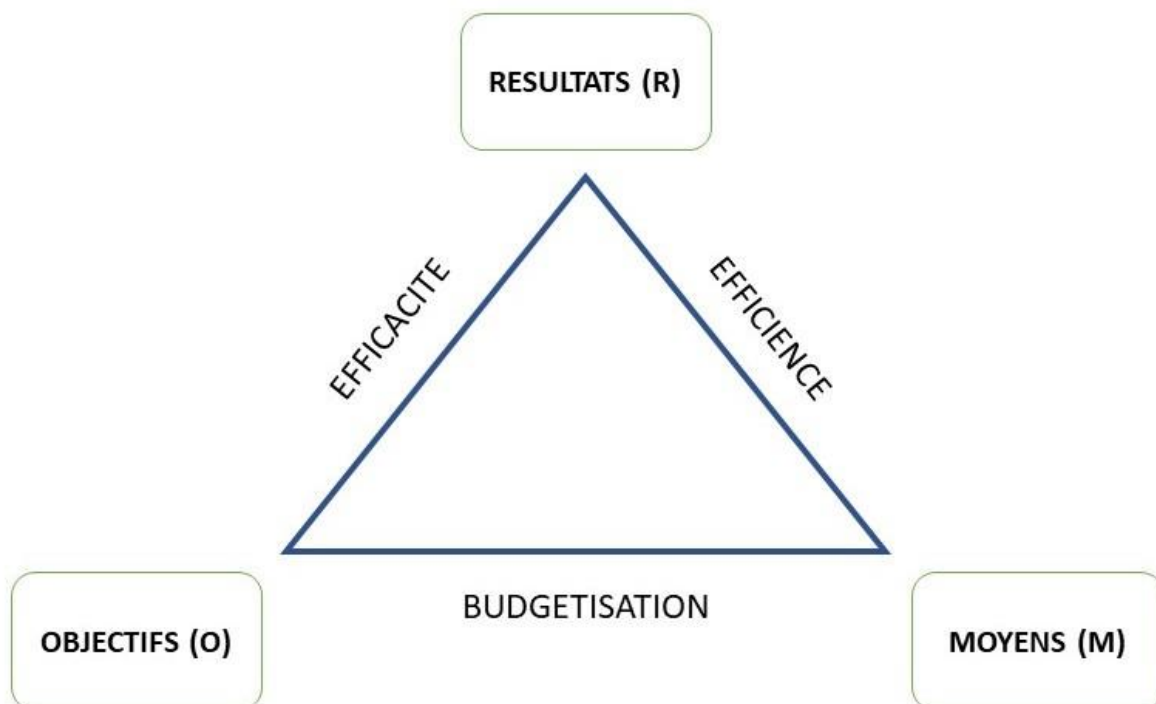
Le réexamen des principes bureaucratiques eu égard aux nouvelles contraintes contextuelles, va engendrer le *New Public Management (NPM)*. Selon Heurteux, (2017, p. 28), le concept de *NPM* a été développé par « *Hood, en 1991, qui face à une perte de légitimité du secteur public tend à vouloir introduire le culte de la performance dans ce secteur qui ne fonctionnait jusqu'alors que par la prise en compte d'un budget* ». Apparu dans les années 1970, le *NPM* « *qui prône une modernisation de l'administration publique axée sur la recherche de la performance, a conduit à l'essor de l'analyse stratégique dans le secteur public* » (Pupion, 2018c, p. 6).

Par ailleurs, face aux besoins sans cesse croissants des citoyens, conjugués à une baisse des ressources, une nouvelle stratégie en matière de gestion publique s'impose. De ce fait, soutient Teulon (2022, p. 208) « *il est donc important de réduire autant que possible la progression des dépenses et de chercher à gagner en efficacité. C'est ce type de préoccupation qui a donné naissance au Nouveau Management Public (NMP)* ». Cette nouvelle philosophie fait la part belle à la culture du résultat. Il s'agit désormais de privilégier les « *solutions pragmatiques, la rémunération au mérite et non à l'ancienneté... [le NPM mettant] en avant le rapport coût/efficacité et l'obtention de gains de productivité* » (Teulon, 2022, p. 208).

Les principes sous-jacents du *NPM* résident dans l'idée de reproduire les pratiques du privé, ou du moins de s'en inspirer pour développer une nouvelle forme de management public afin d'améliorer et de moderniser l'action publique (Ientile-Yalenios *et al*, 2016). Le *NPM* correspond selon Chappoz et Pupion, (2012, p.1) à « *une nouvelle forme de gestion publique basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé* ». L'application du *NPM* s'est progressivement selon Huron (2010) installée depuis les années 1980 avec l'introduction d'un *leitmotiv* : la recherche de la performance.

La figure 1 qui suit décrit les mécanismes d'obtention de la performance définis par Bartoli et Blatrix (2015). Ce triangle de la performance met en lumière les conditions à remplir pour relever les défis de l'efficacité, de l'efficience et de la budgétisation dans les organisations publiques.

**Figure 1. Le triangle de la performance**



Source : Le triangle de la performance (Bartoli et Blatrix, 2015, p. 113)

D'après Pupion (2016), le *NPM* se fonde sur les principes comme la dissociation entre pouvoir politique et l'administration, choix d'activités administratives en fonction des besoins à satisfaire et non de principes à respecter, à la décentralisation du pouvoir de décision. Aussi, ajoute-t-il l'adoption des lois du marché se fait selon le principe de l'intérêt général, le

développement de *l'accountability* (Choffel, Aldrin, 2015) et la quête permanente de l'efficacité dans la gestion de la chose publique.

La notion « *d'accountability* » ou l'obligation de rendre des comptes, apparaît centrale dans la problématique de gestion des organisations publiques dans un contexte de baisse des ressources publiques (Choffel, Aldrin, 2015 ; Noguera, 2010) qui recommande une meilleure utilisation des fonds publics. Toutefois, la reddition des comptes peut être mise à mal dans les cas où l'administration serait politisée (Fortier *et al.*, 2016)

Brillet et Sauviat (2013, p. 8) quant à eux pensent que « *le NPM prône la transposition de méthodes de management du secteur privé à l'environnement public, par essence de nature bureaucratique* ». Chappoz et Pupion (2012, p. 1) soutiennent que cette « *nouvelle forme de gestion publique est basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé* ». Dunleavy *et al.*, (2006) parlent d'importation dans le secteur public de concepts centraux d'entreprises (relativement) modernes et de pratiques influencées par la théorie des choix publics. Pour Choffel et Aldrin, (2015, p. 45) « *l'idée principale du NPM est la nécessité de transférer aux organisations publiques les méthodes du privé* ».

**Tableau 1. Comparaison des administrations de type wébérien et NMP**

	ADMINISTRATION WEBERIEENNE	NEW PUBLIC MANAGEMENT
OBJECTIFS	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
ORGANISATION	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
PARTAGE DES RESPONSABILITES POLITICIENS / ADMINISTRATEURS	Confus	Clairs
EXECUTION DES TÂCHES	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
RECRUTEMENT	Concours	Contrat
PROMOTION	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
CONTRÔLE	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
TYPE DE BUDGET	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar et Berthier (2007)

L'application des différents principes du NPM a permis à l'administration publique de se moderniser. Pour Brillet et Sauviat, (2013, p. 9), « *le NPM a incontestablement fait rentrer l'action publique dans une phase de modernisation à la fois concrètement et symboliquement* ». Selon eux, le *NPM* a eu un impact réel dans la gestion de la chose publique tant sur le plan des économies que sur celui de l'amélioration de la qualité des prestations de service. Aussi, cette nouvelle gestion publique a-t-elle pour objectif de « *répondre à l'exigence croissante des usagers en matière de qualité de service public sous contrainte budgétaire* » (Noguera (2010, p. 32). En tout état de cause, le *NPM* semble marquer une démarcation nette avec le passé (voir tableau 1).

Toutefois, il n'y a pas une acception uniforme de la notion de *NPM* qui revêt plusieurs acceptions (Dunleavy *et al.*, 2006). Dans le cadre de cette recherche, le *NPM* est entendu comme une forme de gestion qui consiste à appliquer dans le secteur public des méthodes et pratiques jadis réservées au privé. Cette importation des pratiques du privé au public se justifie par le fait que ce dernier dans son ensemble a été à un moment donné contesté (Huron, Spinder, 2008) et son efficacité mise en doute.

## **2 - DU NEW PUBLIC MANAGEMENT AU POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT (POST-NPM) : POUR UN SERVICE PUBLIC PLUS EFFICACE**

Le NPM a été le paradigme dominant des quarante dernières années en matière de gestion publique (Reiter et Klenk, 2019). Dans ce sens, il va servir « *de boîte à outils pour la réforme des administrations publiques dans l'ensemble des pays de l'OCDE et ailleurs* » (Reiter et Klenk, 2019, p. 13). Christensen et Fan, (2018) vont dans le même sens en affirmant que le NPM a influencé les réformes administratives qui ont été engagées dans des pays comme la Chine. Aussi, le mouvement du *New Public Management* (NPM), faut-il rappeler, s'est révélé est dans les pays anglo-saxons à la fin des années 1970 en réaction aux failles de l'administration publique, aux perturbations économiques, au besoin de franchise entre autorités politiques et administratives (Aberbach et Christensen, 2001 ; Boston *et al.*, 1996 ; Christensen et Fan, 2018). Il s'agissait de changements implantés dans le secteur public et qui émanaient des pratiques importées des organisations privées (Lindberg *et al.*, 2015 ; Klenk et Reiter, 2019). Il faut dès lors, voir dans quelle mesure les mécanismes en vigueur dans le privé peuvent contribuer à augmenter la performance des services publics et développer l'imputabilité chez les agents eu égard à l'ampleur des attentes des citoyens qui demandent

satisfaction. Cela ne saurait être une réalité que si nous mettons en place une nouvelle culture du produit et du service dans l'administration publique.

Beaucoup d'espoirs ont été placés dans cette doctrine en tant que principale tendance de réforme, dans la perspective de l'obtention d'une administration publique moderne et performante qui satisfasse les besoins des usagers du service public. Du reste, elle a longtemps été « *considérée comme une panacée pour les maladies du secteur public* » (Christensen et Fan, 2018, p. 402)

Toutefois, il faut se rendre à l'évidence, comme le font remarquer Klenk et Reiter (2019, p. 5), « *la réalité [des organisations publiques] a toujours été beaucoup plus complexe que ne le suggérait l'appellation "NPM"* » car soulignent-ils « *une différenciation grandissante dans les objectifs du secteur public, en particulier en matière d'efficacité, de qualité et d'imputabilité, ainsi que le caractère aléatoire des mesures de réforme* ». D'autre part, nous faisons face aujourd'hui à des enjeux organisationnels de types nouveaux dans la sphère publique auxquels le NPM semble être à court de solution, d'où l'émergence de nouveaux principes de gestion plus adaptés (Bounazef *et al.*, 2020 ; Pupion, 2015).

C'est dans cette ambiance que le NPM va rencontrer ses premiers détracteurs. La vague de « nouvelle gestion publique » (NPM) selon Dunleavy *et al.* (2006) dans le changement organisationnel du secteur public a été fondée sur les thèmes de la désagrégation, de la concurrence et de l'incitation. Toutefois, poursuivent-ils, bien que ses effets se fassent encore sentir dans les pays qui ne connaissent pas encore le NPM, cette vague s'est maintenant largement arrêtée ou s'est inversée dans certains pays clés « à la pointe » (Dunleavy *et al.*, 2006)

Reiter et Klenk (2019, p. 14) font remarquer que les critiques à l'endroit du NPM remontent depuis plus d'une quinzaine d'années. Les auteurs insistent sur le fait que « *l'une des critiques les plus importantes concerne l'importance accordée à la production et à l'efficacité, ce qui amène à négliger l'importance d'autres valeurs publiques comme l'équité et les valeurs démocratiques* » (Reiter et Klenk, 2019, p. 14). Par ailleurs, les auteurs soutiennent comme autre reproche adressé à l'endroit du NPM, « *la fragmentation accrue ou le contrôle politique insuffisant des agents de l'État* » (Reiter et Klenk, 2019, p. 14). Le tableau 2 ci-dessous illustre les principaux griefs adressés à l'endroit du NPM.

**Tableau 2. Insuffisances du NPM**

INSUFFISANCES DU NPM	OBSERVATIONS
Importance accrue accordée à la production et à l'efficacité et négligence d'autres valeurs publiques comme l'équité et les valeurs démocratiques	(Reiter et Klenk, 2019, p. 14).
Fragmentation accrue ou contrôle politique insuffisant des agents de l'État	
Non tenue de la promesse centrale d'efficacité	(Boyne <i>et al.</i> 2003).
Qualité inférieure des services publics et accroissement des inégalités sociales	(Fountain, 2001). Stephens, 1996).
Affaiblissement du contrôle hiérarchique des dirigeants politiques	(Pollitt et Bouckaert, 2011).
Affaiblissement des fondements essentiels de l'administration publique dans la pratique démocratique	(Box <i>et al.</i> 2001).
Affaiblissement du contrôle dans un monde pourtant incertain et instable	(Christensen et Fan, 2018)..
Réduction des capacités des citoyens à résoudre les problèmes sociaux	(Dunleavy <i>et al.</i> , 2006)
le NPM a radicalement accru la complexité institutionnelle et politique	

Source : L'auteur

C'est dans ce contexte que certains auteurs comme Dunleavy et al (2006) vont soutenir la 'mort' du NPM et « *revendiquer l'apparition d'une nouvelle tendance de réforme, appelée 'post-NPM'* » (Reiter et Klenk, 2019, p. 13). Son objectif selon Bounazef et al (2020, p. 74) est « *de favoriser une liberté d'action aux acteurs internes et d'appliquer des pratiques optimisant leur bien-être au travail* ». Le *post-NPM* va se développer suivant trois approches Guenoun et Matyjazik (2019) (figure 3). Il s'agit de la New Public Governance (Osborne, 2006) ou la Nouvelle gouvernance publique ; du Whole of government (Christensen et Lægreid, 2007) qui s'intéresse à l'ensemble du gouvernement et enfin de la digital era governance (Dunleavy, 2006) ou la Gouvernance de l'ère numérique. Ces approches n'ont pas les mêmes orientations mais toutes s'insurgent contre le *NPM* d'être devenu obsolète au regard des nouveaux enjeux de l'administration publique.

Pour Osborne (2006), les limites du *NPM* nécessitent que nous puissions initier des réformes. Et c'est dans ce cadre qu'il propose la nouvelle gouvernance publique (connue sous l'acronyme de NPG). Cette approche du *post-NPM* va naître du fait de la nécessité « *d'améliorer la capacité*

*de coordination et de contrôle de la politique publique au sein du centre de l'exécutif »* (Kolltveit (2015, p. 21). La figure 2 ci-après nous retrace l'évolution de la pensée managériale dans l'administration publique.

**Figure 2. Evolution de la pensée managériale dans l'administration publique**



Source : L'auteur

Pour Christensen et Lægreid (2007), des mesures seront prises dans ce sens et vont déboucher sur l'approche du *whole-of-government*, "approche pangouvernementale". Kolltveit (2015, p. 21) fera remarquer que « *la littérature sur l'ensemble du gouvernement (whole-of-government) [...] considère ces évolutions comme une réaffirmation des initiatives visant à contrer les effets négatifs des anciennes réformes du NMP* ». Le *whole-of-government* est une approche qui découle selon ces auteurs de la prise de conscience de la nécessité de la coordination et de l'intégration eu égard à la complexité grandissante du secteur public ainsi qu'à sa fragmentation (Randma-Liiv, *et al.*, 2015). Il s'agit de ce fait de développer des initiatives visant à renforcer le centre de l'exécutif qu'est le gouvernement (Kolltveit (2015).

Par ailleurs, cette nouvelle tendance se donne de ce fait pour ambition de réduire les aspects improductifs liés au *NPM*. Dans le même sens, Christensen et Fan (2018, p : 402) font remarquer que « *le post-NMP est considéré comme une réponse directe aux problèmes auxquels le NMP a dû faire face pour fournir des services coordonnés et gérer les défis mondiaux des "questions pernicieuses" pour de nombreux pays* » (Christensen et Fan, 2018, p : 402). De ce fait, en tant que solution au *NMP*, les conceptions maîtresses du post-*NMP* reposent sur l'accentuation de l'autorité centrale par une réadaptation du mode de fonctionnement et un élargissement des compétences du sommet stratégique (Christensen et Lagreid, 2007 ; Christensen et Fan, 2018).

Enfin, la troisième approche du post-*NMP* portée par Dunleavy *et al.* (2006) concerne la gouvernance de l'ère numérique. Ainsi, des recherches ont été menées dans le sens de mettre en évidence l'impact des TIC dans le développement social et économique des pays. Pour



Clarke *et al.* (2017, p. 465) les développements technologiques « *offrent d'énormes possibilités pour fournir des services et politiques plus efficaces et efficients, et pourraient s'avérer décisifs dans la réponse de l'Etat aux défis sociaux et économiques croissants [...] qui soulignent déjà les limites des gouvernements en matière de capacité d'élaboration des politiques* ». Dès lors, nous nous rendons compte que les TIC jouent un rôle essentiel dans le développement d'un pays Convaincus de tous les usages qu'un gouvernement peut faire des TIC, certains pays comme Singapour, la Nouvelle-Zélande et l'Estonie rejoignent le Canada pour devenir aujourd'hui les nouveaux foyers de l'innovation numérique et leaders du cyber gouvernement (Clarke *et al.*, 2017).

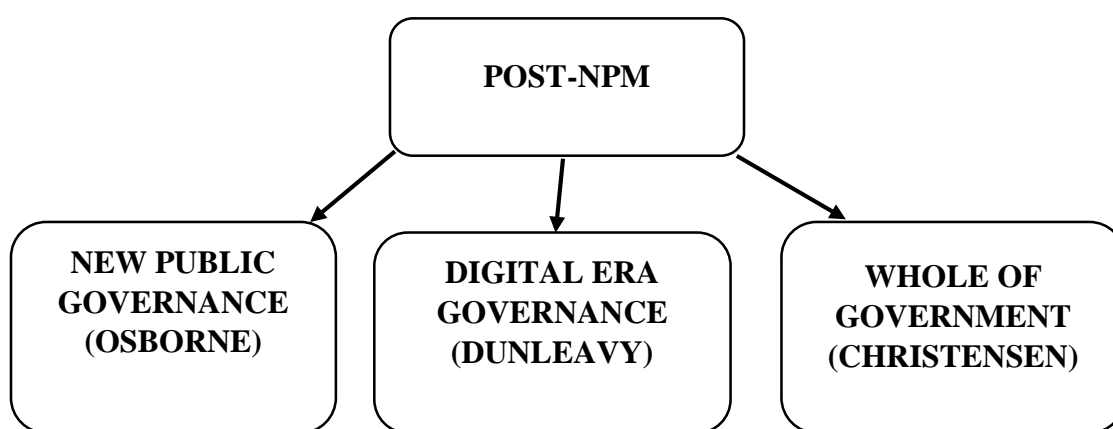
Le mouvement de la gouvernance de l'ère numérique a fait de la fin du *NPM* son *leitmotiv*. Dunleavy *et al.* (2006) dans leurs travaux dont le titre suffisamment évocateur " *New Public Management is dead - Long live Digital-Era Governance* soutiennent la formation de la nouvelle vague et prochaine de changement incarnée par les TIC. Désormais, cette nouvelle tendance sera axée sur les thèmes de la réintégration, de l'holisme basé sur les besoins et des changements digitaux c'est-à-dire la numérisation progressive des processus administratifs (Dunleavy *et al.*, 2006). Ces trois éléments constituent les axes fondamentaux du nouveau NPM développé par Dunleavy *et al.* (2006).

En tout état de cause, la " *Gouvernance numérique* " offre une opportunité peut-être unique de créer un changement autonome, dans un large éventail d'effets technologiques, organisationnels, culturels et sociaux étroitement liés (Dunleavy *et al.*, 2006). C'est un mouvement qui implique d'importantes mutations rapportées à l'échelle organisationnelle (Bounazef *et al.*, 2020). Au nombre de six (voir tableau 3), ces transformations impulsées par le *post-NPM* touchent à l'autonomie stratégique générée par la décentralisation décisionnelle ; l'adaptabilité des orientations et des activités ; l'égalité des chances et nouvel organigramme hybride ; l'implication des acteurs internes ; la transparence et responsabilisation partagée ; et enfin l'obligation de rendre compte (Pupion, 2016 ; Bounazef *et al.*, 2020).

L'objet de notre recherche qui porte sur la compréhension du rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics, nous amène à inscrire résolument dans l'approche de la digital era governance.

En outre, Klenk et Reiter (2019, p. 6) quant à eux, estiment que « *les éléments visés par le post-NMP sont cependant radicalement différents de ceux visés par le NMP* ». La dénomination post-NMP poursuivent-ils « *englobe les réformes qui visent à améliorer la coordination verticale entre le gouvernement et les autres acteurs et horizontale en termes de coordination inter-agences* » (p.6). De ce fait, nous sommes passés de « *la marchandisation à la recentralisation* » (Klenk et Reiter, 2019, p. 9), deux tendances opposées, s’inspirant respectivement du *NPM* (marchéisation) et du post-*NPM* (recentralisation).

**Figure 3. Les approches du post-NPM**



Source : L’auteur, inspiré de Guenoun et Matyjazik (2019)

En tout état de cause, les réformes initiées pour l’avènement du *NPM* avaient comme finalité l’amélioration des capacités de pilotage du centre de décision (Klenk et Reiter, 2019). Ceci est d’autant plus justifié que nous faisons désormais face à des problématiques organisationnelles de plus en plus complexes et devant l’impératif d’obtenir des résultats qui répondent au mieux aux besoins sans cesse croissants et diversifiés des usagers des services publics.

**Tableau 3. Les grands chantiers de réforme de l'administration publique**

LES CHANTIERS DE LA REFORME
La séparation de la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle appartenant à l'administration
L'orientation des activités administratives en fonction des produits à fournir plutôt que des règles à suivre
La réduction de la hiérarchie et la remise en cause de certains principes bureaucratiques
L'introduction des mécanismes de type marché dans la régulation de l'offre de biens et services d'intérêt général
Le développement de l' <i>accountability</i>
La recherche de l'usage efficient des ressources publiques

*Source : Pupion (2016)*

Par ailleurs, Bounazef *et al.*, (2020, p. 74) notent que « *sur la base des travaux de Christensen et Fan, le Post-NPM représente une série de réformes créant un nouveau paradigme organisationnel* ». Pour ces auteurs, ce nouveau paradigme « *induit trois changements majeurs* » qui renvoient à « *la perspective instrumentaliste-structurelle [justifiant] des changements dans les politiques et dans les principes d'implémentation des stratégies mises en place par les organismes publics. La perspective culturelle-institutionnelle [mettant] l'accent sur le développement des valeurs, de la responsabilisation partagée et du développement de nouveaux standards d'équité [et enfin la perspective représentant] l'aspect mythique du changement* ».

Ce qui précède, nous amène à soutenir que ce nouveau paradigme (le *post-NPM*) s'inscrit dans le cadre du changement organisationnel à travers les diverses réformes qu'il promeut. Notre recherche de par son objet s'inscrit dans les fondements clés du *post-NPM* dans sa dimension '*gouvernance numérique*'. En effet, les grands chantiers de réformes de l'administration publique définis par Pupion (2016) dans le tableau 3, s'inscrivent dans le mouvement du *post-NPM*. Nous constatons de ce fait que la digitalisation fait partie intégrante de ces grands projets dans l'administration publique. Se référant à ces grands chantiers de réformes correspondent aux six grandes dimensions précédemment évoquées : l'indépendance stratégique générée par

la décentralisation décisionnelle ; la souplesse des orientations; l'égalité des possibilités; l'inclusion des acteurs internes ; la clarté et responsabilisation partagée et l'impératif de rendre compte (Pupion, 2016 ; Bounazef *et al.*, 2020).

**Tableau 4. Caractéristiques de l'organisation du 20e siècle et celle du 21e siècle**

20 <sup>ème</sup> siècle	21 <sup>ème</sup> siècle
Structure bureaucratique avec de nombreux échelons	Structure non bureaucratique, avec moins de règles et de salariés et un nombre d'échelons plus limités
Organisation où la gestion est assurée par des cadres confirmés	Organisation où les cadres confirmés assurent la direction, la gestion étant prise en charge à des échelons inférieurs
Organisation caractérisée par des règles et procédures qui créent des interdépendances internes nombreuses et compliquées	Organisation caractérisée par des règles et procédures qui créent un minimum d'interdépendances internes nécessaires pour servir les clients
Petit nombre de systèmes d'information sur les performances	Nombreux systèmes d'information sur les performances fournissant notamment des données sur les clients
Diffusion des données sur les résultats uniquement aux dirigeants	Diffusion large des données sur les résultats
Culture tournée vers l'intérieur, centralisée, manœuvrière. Lenteur des décisions. Aversion au risque.	Culture tournée vers l'extérieur, responsabilisante, ouverte et sincère. Rapidité des décisions. Tolérance au risque.

Source : Kotter, 2015

En comparant les deux précédents tableaux, nous nous rendons compte que l'organisation du 21<sup>e</sup> siècle (tableau 4) obéit aux acceptations actuelles du management (tableau 5). Au regard de ses caractéristiques, nous pouvons soutenir qu'elle s'inscrit dans le cadre du mouvement du *post-NPM*.

**Tableau 5. Evolution des conceptions du management**

CONCEPTION TRADITIONNELLE	CONCEPTION ACTUELLE
Planifier (de façon formelle et rigide)	Finaliser (définir des objectifs clairs et connus)
Organiser (de façon parcellisée)	Organiser (coordonner/définir et répartir les missions/rôles individuels et travaux d'équipe)
Coordonner des activités cloisonnées	Allouer les moyens cohérents en fonction des objectifs
Commander avec des directives descendantes	Animer les hommes et les équipes avec participation
Contrôler <i>a posteriori</i> et/ou <i>a priori</i> avec sanction	Piloter, suivre, apprécier, mesurer la performance

Source : Bartoli et Blatrix, 2015, p. 189

## **§ 2 - SPECIFICITES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : LA RELATION ENTRE POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS**

Le *NPM* a impacté qualitativement les organisations publiques qui sont devenues modernes, efficaces et efficientes. Les organisations publiques peuvent être entendues comme des unités sociales à qui des missions de service public sont assignées. Aussi, « *les politiques et directions attendent des agents plus d'engagement dans les missions des services publics* ». (Codo et Soparnot, 2012, p. 21). Pour Bartoli et Blatrix (2015, p. 62), l'identification des caractéristiques qui seraient spécifiques aux organisations publiques « *dépend des lunettes que l'on chausse pour repérer ces caractéristiques* ». Ces caractéristiques peuvent être d'ordre institutionnel ou organisationnel.

L'analyse institutionnelle met en avant des spécificités d'ordre politique et juridique. Le regard organisationnel quant à lui part du constat de trois tendances de base propres aux organisations publiques ci-après : activités plus souvent de « service » que de fabrication de produits, une taille généralement importante et un environnement complexe, contraignant et marqué par des « barrières à l'entrée » importantes.

Le secteur public se caractérise aussi par sa complexité avec notamment « *des contraintes d'organisation et de fonctionnement très particulières, dont l'origine est liée à l'intérêt général* » (Brillet, Sauviat, 2013, p. 13). Merrien (1999) va dans le même sens et définit les

principes de base des services publics en termes de gratuité, d'égalité de traitement, de continuité et de légalité.

Les organisations qu'elles soient publiques ou privées partagent en commun un certain nombre de caractéristiques. Leurs dirigeants (managers) « *jouent des rôles semblables (traduction, régulation des relations sociales, pilotage des performances et adaptation des ressources)* ». (Codo, Soparnot, 2012, p. 22). Aussi, ont-ils besoin d'élaborer des stratégies qui puissent leur permettre d'atteindre les résultats organisationnels. Il y a donc des similarités du point de vue managérial entre les attributions des managers publics et ceux des privés.

Toutefois, les organisations publiques gardent leurs spécificités et s'inscrivent dans la logique de l'intérêt général. Aussi, la double dimension politique et institutionnelle dont elles jouissent (Bartoli, Blatrix, 2015) place les managers publics sous le joug des pouvoirs politiques. Pour Fortier *et al.*, (2016, p. 75) « *la managérialisation des organisations publiques, sous l'impulsion du nouveau management public (NMP), modifie les relations politico-administratives et remet en question les rôles et identités de ses acteurs* ».

Selon Fortier *et al.*, (2016, p. 76), « *la politisation administrative est liée à la relation entre les fonctionnaires et les conseillers politiques, notamment ceux des cabinets ministériels, qui peuvent filtrer, modifier, voire obstruer l'accès et le contenu des avis des fonctionnaires de par leur rôle d'interface avec le politique* ». Cela contribue selon les auteurs à mettre en doute le caractère impartial et l'idée de la poursuite d'intérêt général par l'administration. Cette influence du politique est de nature à empêcher une saine assomption des responsabilités par le manager car l'intérêt général selon Desmarais et Giaucque (2016) n'a pas la même acception chez le politique et chez le gestionnaire administratif. Pour ces auteurs, « *si la coopération [politico-administrative] est souhaitable et si les activités politiques et administratives sont interdépendantes, elles sont aussi bien souvent en concurrence notamment en ce qui a trait à leur logique de fonctionnement et aux valeurs sur lesquelles elles se fondent* » (Desmarais, Giaucque, 2016, p. 2).

Ce déséquilibre politico-administratif (Desmarais, Giaucque, 2016) est vécu différemment selon le type de manager que l'on est. Bartoli et Blatrix (2015) distinguent trois types de managers à savoir les managers dirigeants, les managers intermédiaires et les managers de proximité. Le degré de complexité des tâches du manager dépend de la position qui est la sienne dans la

hiérarchie. Par ailleurs, « *les relations hiérarchiques liées à la persistance d'un fonctionnement bureaucratique, à une culture de l'évaluation encore récente, à un fonctionnement relativement cloisonné où la culture du dialogue reste à affirmer* » contribuent à rendre encore plus complexe les rôles des MO dans les organisations publiques (Rochette, 2022, p. 6). Et pour que l'organisation publique devienne apprenante, ces obstacles doivent être dépassés afin d'implanter un modèle de changement qui soit celui de l'organisation apprenante.

## **SECTION 2- LES MANAGERS OPERATIONNELS : DES ACTEURS CLES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Les managers opérationnels sont des acteurs de l'organisation amenés à assumer un certain nombre de rôles pour l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette section permettra de faire ressortir les rôles traditionnels des managers opérationnels qu'ils soient du privé ou du public. Aussi, nous verrons que dans le public ils vivent des réalités quotidiennes qui sont particulières au caractère public de l'organisation.

### **§ 1 – DES MULTIPLES DES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS**

Le management est une discipline des sciences sociales qui s'entend comme « *l'art ou la science qui aide ces acteurs à appréhender leur domaine propre de responsabilité, en harmonie avec les autres acteurs et les autres fonctions, de telle sorte que l'ensemble de l'organisme avance de façon efficace vers sa finalité* » (Chevalier, 2009, p. 6). Kotter (2017, p. 53) renvoie plutôt à « *un ensemble de processus connus qui aident les entreprises à produire des résultats fiables, performants et prévisibles* ». L'usage du concept de management remonte depuis le milieu du XVIIIe siècle suivant deux principales orientations. De l'acception britannique, on est passé à celle américaine faisant ainsi passer le terme selon Masingue (2017, p. 81) « *pour désigner le gouvernement des ouvriers industriels, substituant [ainsi] au principe de soin celui de contrôle* ». Au départ, le management renvoyait à une pratique de soin pour devenir aujourd'hui une véritable science du contrôle. Et cette dernière approche du management, poursuit l'auteur, « *repose sur un socle cohérent de principes (efficacité, rationalisation, organisation, contrôle)* » (p. 81). Ces principes de management qui remontent depuis l'industriel américain Taylor, amènent certains auteurs à considérer légitimement ce dernier comme l'un des précurseurs du management.

Ce mode de gouvernance des organisations est appliqué par individus connus sous le nom de managers. Pour Payre et Scouarnec (2015, p. 9), le manager renvoie à « *toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement* ». Cette tâche d'encadrement consiste à faire en sorte à ce que les agents qui sont sous sa responsabilité ne s'écartent pas de l'objectif défini.

Selon DeCenzo *et al* (2017, p. 25), « les managers renvoient aux « *personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation des activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversale* ». La mission principale du manager est alors de diriger et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité. A ce titre, le manager est aussi comptable des résultats obtenus par les individus qui sont sous sa responsabilité. Cela suppose toutefois qu'il puisse disposer d'une autorité de commandement sur la partie de l'unité pilotée (Payre, Scouarnec (2015).

Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale distingue trois catégories de management : le management supérieur, le management intermédiaire et le management de proximité<sup>9</sup>. En fonction de la taille de l'organisation, ces trois types de management correspondent respectivement à trois types de managers qui sont les managers dirigeants, les managers intermédiaires et les managers de proximité. Pour Codo et Soparnot (2012, p. 22) « *le terme de manager renvoie donc à la fois à un statut et à une Fonction* ». Toutefois, renchérissent les auteurs, « *le statut hiérarchique ne renvoie pas toujours au rôle exercé par les agents* ».

Les managers dirigeants correspondent au sommet stratégique (direction générale), les managers intermédiaires aux Directeurs de services et les managers de proximité aux Chefs de services. Sur la base de cette distinction, nous voyons que les managers intermédiaires sont les membres de l'organisation en dessous des managers dirigeants et au-dessus des managers de proximité.

---

<sup>9</sup> <https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>  
consulté le 28 juin 2023 à 18h20



Toutefois, dans les organisations de petite taille, les managers intermédiaires et ceux de proximité peuvent se confondre et s'entendre sous la dénomination de managers intermédiaires. Ainsi, les managers intermédiaires renvoient à tout membre de l'organisation dont la position l'autorise à diriger des individus et à conduire une ou des activités et d'entretenir des relations avec des individus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Martinet et Payaud, 2006 ; Tebourbi et Said, 2010). Aussi, l'on peut avoir plusieurs niveaux de managers intermédiaires lorsque la distance hiérarchique est longue (comme c'est le cas de la plupart des administrations publiques influencées par le catholicisme – du Curé de la Paroisse au Pape au Vatican) mais pas plusieurs niveaux de managers dirigeants et encore moins plusieurs niveaux de managers de proximité. Dans ces types d'organisation avec une longue distance hiérarchique, le premier niveau de managers intermédiaires est alors connu sous le nom de directeur opérationnel. Il renvoie de ce fait à un Manager opérationnel parce qu'il est celui-là qui est en contact direct avec les opérationnels.

Pour éviter toute confusion, il sera retenu dans le cadre de cette recherche, que le concept de Manager Opérationnel correspond à tout responsable de service chargé de traduire les directives de la hiérarchie en opérations sur le terrain. De ce fait, ils englobent les managers de proximité et leurs responsables hiérarchiques immédiats, les managers intermédiaires en ce sens qu'ils sont tous les deux dans les directions opérationnelles et vivent les mêmes réalités en termes d'attentes de la hiérarchie. Le concept de manager intermédiaire est alors utilisé ici pour désigner le Manager Opérationnel.

Dans le tableau 6 ci-dessous, Guilmot et Vas (2012) identifient plusieurs acceptions du concept de Manager opérationnel. Cette clarification conceptuelle permet d'avoir une vision assez large et explicite de ce concept clé étudié dans cette recherche.

**Tableau 6. Définitions du concept de Manager opérationnel**

AUTEURS	DEFINITIONS
Wooldridge et Floyd (1990)	« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels. ».
Dutton et Ashford, (1993)	« Managers situés hiérarchiquement en-dessous des top managers et au-dessus du premier niveau de supervision »
Floyd et Wooldridge (1994)	« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie».
Nonaka (1994)	« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes. »
Huy (2002)	« Tout manager situé deux niveaux en-dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain. »
Balogun (2003)	« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ».

Source : Adapté de Guilmot et Vas (2012, p. 80)

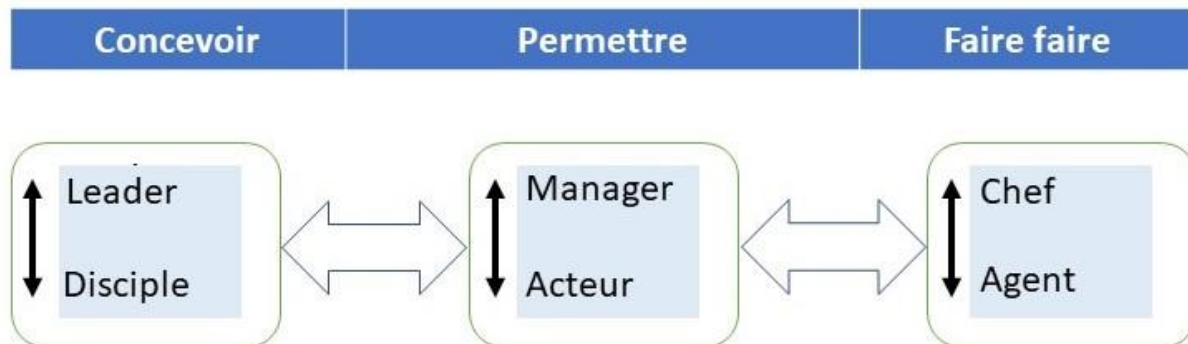
La performance de l'organisation est étroitement liée au meilleur exercice des rôles que le manager est appelé à jouer. Mais avant de procéder à la clarification des dits rôles notamment ceux des managers opérationnels, il est nécessaire que soit d'abord explicité le concept même de rôle.

D'après Abel et Beaujolin-Bellet (2014, p. 39), « *le concept de rôle peut être envisagé selon le point de vue du supérieur hiérarchique qui formule des attentes envers un subordonné, ou être utilisé en référence à la position sociale occupée par un individu* ». En d'autres termes, c'est ce qui est attendu de l'agent et ces attentes sont généralement définies dans la fiche de poste ou dans le cadre d'un contrat d'objectif. Allard-Poesi et Perret (2005, p. 195) vont dans le même sens en soutenant que « *le rôle [...] est ici entendu comme un ensemble de comportements attendus du responsable par les autres personnes* ». Toutefois, l'exercice de « *ces différents rôles sont susceptibles d'induire des tensions et des blocages pour la dynamique collective qui soulignent les difficultés de la conduite d'un [changement]* » (Allard-Poesi et Perret, 2005, p. 193).

Le schéma 4 ci-après illustre les rôles et les conflits de rôles mis en évidence par Allard-Poesi et Perret (2005, p. 206) pour qui « *ces différents rôles peuvent à leur tour faire naître des*

*attentes différenciées, voire contradictoires à l'égard du responsable [...] dont on attend qu'il se comporte tour à tour en leader, manager ou chef ».*

**Figure 4. Conflits et construction des rôles du responsable de projet**



Source : Allard-Poesi et Perret, 2005, p. 205)

Mintzberg (1984, 2006) identifie dix rôles des managers regroupés en trois catégories : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels. En effet, le Manager opérationnel dans l'exercice de ses fonctions assume quotidiennement chacun de ces rôles. De par sa position dans la hiérarchie, il assume son rôle lié à l'information en assurant la transmission des informations du sommet stratégique vers le centre opérationnel et vis-versa. Aussi, veille-t-il à ce que les directives de la hiérarchie soient bien comprises par ses collaborateurs et que ses supérieurs soient parfaitement mis au courant des réalités du centre opérationnel. Il joue un rôle de courroie de transmission.

Par ailleurs, le Manager opérationnel doit jouer le rôle d'agent de liaison entre plusieurs acteurs. En effet, l'organisation est constituée de plusieurs acteurs allant de la hiérarchie aux employés en passant par les partenaires sociaux et les organismes externes. Ces acteurs n'ont pas toujours les mêmes intérêts. De ce fait, le Manager opérationnel doit faire preuve de leadership d'où des rôles interpersonnels à assumer.

Enfin le troisième rôle retenu par Mintzberg renvoie aux rôles décisionnels indissociables des deux premiers. Cette responsabilité amène le Manager opérationnel à opérer des choix face aux différentes problématiques organisationnelles qui se présentent à lui.

**Tableau 7. Classification des rôles des cadres opérationnels**

TYPLOGIE	RÔLES
Rôles liés à l'information	<ul style="list-style-type: none"><li>- Observateur actif, Diffuseur d'informations</li><li>- Informateur cohérent</li><li>- Administrateur</li></ul>
Rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agent de liaison, Leader/Coach</li><li>- Médiateur</li></ul>
Rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrepreneur, Allocateur des ressources</li><li>- Régulateur, Négociateur</li></ul>
Rôles de contrôle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Superviseur de projet</li><li>- Evalueur</li></ul>

Sources : Guilmot et Vas, (2012, p. 83)

Toutefois, avec le temps, les catégories de rôles définies par Mintzberg (1984, 2006) ont nécessité un ajustement. Ainsi, Guilmot et Vas, (2012, p. 83) ont procédé à une actualisation en ajoutant « *une catégorie intitulée « rôles de contrôle » aux trois catégories initiales de Mintzberg (1973) ».*

Aujourd'hui, il est établi que « *l'environnement des organisations publiques ou privées se révèle de plus en plus complexe, changeant et incertain* » (Bartoli et Blatrix, 2015, p.181). Cette instabilité de l'environnement qui est le nôtre actuellement, oblige les managers opérationnels à être dans une dynamique d'anticipation. La fonction de contrôle ne saurait alors être éludée. Du reste, le contrôle constitue une étape essentielle dans le processus managérial.

Dans le tableau 7 ci-dessus, l'auteur passe en revue les quatre catégories de rôles dévolus aux managers opérationnels. Cette classification nous permet d'avoir une vue synoptique des rôles de ces derniers.

Dans la même lignée des rôles classiques définis par Mintzberg (1984, 2006), Tebourbi et Said (2010, p. 54) identifient quant à eux « *deux principaux rôles : celui d'activiste des connaissances ainsi que celui de gestionnaire des conversations* ». Le rôle d'activiste des connaissances renvoie selon les auteurs aux actions entreprises par les managers opérationnels pour traduire les perceptions de la hiérarchie en instructions voulues et partagées. Quant à celui de gestionnaire des conversations, il se rapporte au tri de cette abondance d'informations provenant de partout pour les transformer en connaissances utiles à l'organisation.

Par ailleurs, Conway et Monks, (2011, p.192) estiment que les managers opérationnels assument des rôles « *d'interface entre le changement descendant et ascendant. Ce faisant, ils examinent la manière dont l'ambivalence des cadres [opérationnels] à l'égard d'un changement descendant peut se traduire par des initiatives au niveau local permettant au changement descendant de réussir* ». Aussi, soutiennent-ils que « *les managers [opérationnels] font la médiation, négocient et interprètent les liens entre les niveaux institutionnel (stratégique) et technique (opérationnel) de l'organisation* ». A travers cette prise de position, les auteurs rejoignent de ce fait le rôle d'activistes des connaissances des managers opérationnels défini par Tebourbi et Said (2010).

**Tableau 8. Synthèse des rôles classiques des managers opérationnels**

AUTEURS	RÔLES
Gatenby <i>et al.</i> (2015)	Agent gouvernemental, Administrateur diplomate et Dirigeant entrepreneurial.
Floyd et Wooldridge (1997) <i>in</i> Conway et Monks (2011)	Médiateur, Négociateur et Interprète de liens entre les niveaux institutionnel (stratégique) et technique (opérationnel) de l'organisation
Tebourbi et Said (2010)	Rôle d'activistes des connaissances et de gestionnaires des conversations
Guilmot et Vas (2012) inspiré de Mintzberg (2006)	Rôles interpersonnels, rôles liés à l'information, rôles décisionnels, rôles de contrôle
Allard-Poesi et Perret (2005)	Leader, Manager, Chef

Source : L'auteur

La réflexion sur les responsabilités des managers opérationnels a aussi inspiré d'autres chercheurs qui se sont intéressés aux rôles de ces derniers dans la réforme de la fonction publique britannique. Ainsi, Gatenby *et al.* (2015) distinguent trois conceptualisations émergentes du rôle de gestionnaire opérationnel à savoir les rôles d'agent gouvernemental, d'administrateur diplomate et de dirigeant entrepreneurial.

Le tableau 8 ci-dessus présente une synthèse des rôles des managers opérationnels développés par les auteurs précédemment étudiés. Dans le cadre de la contribution des managers opérationnels à la performance organisationnelle, le courant Strategy as Practice a fourni sa contribution dans ce sens. Une synthèse des travaux de différents auteurs est définie dans le tableau ci-après (tableau 9).

Cette sous-section a permis une mise en évidence du concept de Manager opérationnel ainsi que de ses principaux rôles dans les organisations de façon générale. Toutefois, selon Tebourbi et Said (2010, p. 54), « *l'exercice de ces rôles est tributaire de trois éléments essentiels : l'existence d'une vision claire émanant du sommet stratégique, de fonctions de support aux cadres [opérationnels] et de conditions managériales et organisationnelles* ». Ainsi, dans le paragraphe 2, nous verrons comment les rôles des managers opérationnels se déploient dans les organisations publiques.

## **§ 2 - LES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : ENTRE LOGIQUE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE**

Le concept de management a d'abord été expérimenté au privé avant de s'étendre au public. Aujourd'hui encore « *l'utilisation du terme de manager dans les organisations publiques ne fait pas l'unanimité. D'aucuns réservent cette dénomination aux entreprises privées et préfèrent parler d'encadrant* ». Codo et Soparnot (2012, p.21). Cependant, « *si le management est un ensemble de processus de finalisation, organisation, animation et contrôle au service de la qualité des prestations externes et des modalités de fonctionnement interne, alors le management intéresse l'organisation publique dans ses enjeux actuels* » (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 191).

**Tableau 9. Apports du courant Strategy as Practice**

AUTEURS	ACTIVITES PRINCIPALES	CONTENU DE L'ACTION
Balogun (2003)	Implémentation du changement et <i>sensemaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allouer des ressources</li> <li>- Coordonner les activités</li> <li>- Donner du sens à l'action</li> </ul>
Balogun et Johnson (2004)	<i>Sensemaking</i> et <i>sensegiving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter et donner du sens à sa propre action</li> <li>- Interpréter et donner du sens à l'action collective</li> </ul>
Rouleau (2005)	Interprètes et vendeurs du changement auprès des parties prenantes externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traduire le changement avec des mots et des supports appropriés</li> <li>- décoder la stratégie avec des arguments pertinents en fonction des cibles</li> <li>- discipliner les clients et vendre les orientations stratégiques</li> <li>- justifier et légitimer le changement avec des arguments</li> </ul>
Rouleau et Balogun (2011)	Interpréter et donner du sens par le discours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performer une conversation = capacité à faire passer un message pertinent (métaphores, symboles) auprès des différentes cibles</li> <li>- Se représenter la scène = capacité à inclure et relier les acteurs impliqués et concernés par la stratégie</li> </ul>
Teulier et Rouleau (2013)	Donner du sens aux relations inter organisationnelles dans des environnements turbulents	Construction d'espaces de traduction et de discours signifiants entre organisations

Source : Valiorgue, (2016, p. 24)

Dans le dispositif managérial au sein des organisations, les managers opérationnels occupent une position privilégiée à travers leur proximité avec le sommet stratégique et le centre opérationnel. A ce titre, Selon Valiorgue (2016, p. 23), « *ils bénéficient en effet d'un accès direct aux dirigeants couplé à une connaissance précise des opérations* ». Leur proximité avec le centre opérationnel et du top manager permet des prises de décisions plus réalistes et réalisables. A cet égard, ils sont généralement reconnus comme des personnages essentiels dans le fonctionnement et l'élaboration des stratégies des entreprises (Wooldridge *et al.*, 2008 ; Valiorgue, 2016). Toutefois, cette position n'est pas sans difficulté. D'après Codo et Soparnot (2012, p. 22), « *au-delà de l'exercice de leur fonction, ces managers sont souvent confrontés à des tensions de rôle liées à leur positionnement entre direction et collaborateurs* ».

Les managers opérationnels font de plus en plus face à des tâches complexes qui peuvent « *dès lors les amener à s'opposer au projet de changement en développant de la résistance non pas*



à l'égard du changement en lui-même mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne » (Guilmot, 2016, p. 29). Ainsi, « en fonction de l'interprétation qu'ils se font du changement, les cadres [opérationnels] peuvent avoir un impact décisif sur sa réussite ». (Guilmot, 2016, p. 30). Dès lors, leur rôle est essentiel dans le déploiement du changement dans une organisation en l'occurrence ici le processus de digitalisation.

La réussite du déploiement du changement est indissociable de l'implication des managers opérationnels dans le processus de décision. Toute chose qui favorisera l'appropriation du changement et c'est à ce prix qu'ils contribuent positivement selon Abel et Beaujolin-Bellet (2014) à la gestion des ressources humaines de leur entité. Les managers opérationnels sont à ce titre situés au cœur du processus de changement et des interactions qui en découlent (Guilmot et Vas, 2012).

Toutefois, dans le cadre des organisations publiques, les managers opérationnels publics sont constamment « tiraillés » entre les dimensions politique et administrative de l'action publique. Selon Fortier et al, (2016, p. 76), « le rôle que jouent les responsables administratifs en lien avec cette dynamique politico-administrative est central à la spécificité de la gestion dans le secteur public ». Ils sont chargés de traduire les décisions en actions sur le terrain. A ce titre, ils ont un rôle politique en plus du classique rôle administratif. Aussi, doivent-ils parvenir à susciter l'adhésion de leurs collaborateurs dont l'implication au projet de changement n'est plus spontanée dans la mise en œuvre des objectifs de qualité de service à l'utilisateur (Noguera, 2010).

Cette adhésion non spontanée s'explique selon Pupion (2018c, p. 7) par l'existence « d'antécédents ou facteurs et obstacles à l'innovation dans le secteur public ». Ainsi, les facteurs et obstacles que l'auteur mentionne sont liés au contexte politique qui prévaut dans l'administration publique. Les décideurs politiques sont connus pour leur hostilité pour le risque et de ce fait toute innovation dans le secteur public est conditionnée à l'obtention d'une caution politique. Cette situation est selon Pupion (2018c) de nature à ne pas faciliter la promotion de comportements innovants chez les gestionnaires publics qui sont selon lui, dans la vision du *NPM*, des entrepreneurs et ils doivent à ce titre introduire l'innovation.



## CONCLUSION DU CHAPITRE I

L'objectif de ce chapitre était de dégager des pistes en vue d'une bonne compréhension des spécificités des organisations publiques. Après une revue d'ensemble de la littérature, il apparaît que les organisations publiques contemporaines sont le fruit d'une mutation des organisations bureaucratiques wébériennes. A l'heure des organisations apprenantes, l'organisation bureaucratique définie par Max Weber n'est plus applicable telle quelle dans l'environnement qui est le nôtre aujourd'hui. De l'organisation bureaucratique rigide, nous sommes passés aux organisations post-bureaucratiques plus souples, flexibles.

Ce chapitre nous a aussi permis de comprendre que du paradigme majeur de ces trente dernières années à savoir le NPM, nous sommes passés au post-NPM. La principale explication provient des limites de ce dernier qui n'arrive plus à permettre aux organisations publiques de relever les défis auxquels elles sont confrontées. Ce chapitre nous rappelle également les multiples rôles des Managers opérationnels dans les organisations publiques et aussi les contrastes de leur position hiérarchique où ils sont souvent pris en tenaille par le sommet stratégique qui attend d'eux des résultats sans toujours mettre les moyens nécessaires à leur disposition.

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CHAPITRE II- L'ORGANISATION PUBLIQUE A L'ERE DE LA DIGITALISATION : VERS UN NOUVEAU LEADERSHIP PUBLIC DU MANAGER OPERATIONNEL**

Les rôles traditionnels des managers opérationnels définis par Mintzberg (1984 ; 2006) dans le chapitre précédent, renvoient à des rôles qu'ils ont toujours assumés dans un environnement qui était alors stable. Nous étions alors dans une économie de production où tout ce qui était produit se vendait. Aujourd'hui l'environnement a changé. Il ne s'agit plus de produire pour vendre mais de s'assurer qu'on pourra vendre avant de produire. Les organisations publiques seront confrontées aux mêmes réalités.

Face à un environnement de plus en plus turbulent incarné par les nouvelles technologies, les rôles traditionnels des managers opérationnels vont s'avérer inopérants au regard des nouvelles exigences que nous imposent les innovations technologiques comme la digitalisation. Les emplois et tâches subissent de profondes mutations du fait de la digitalisation. Les rôles des managers opérationnels sont redéfinis. Cette nouvelle donne amène Guilmot et Vas, (2012, p. 77) à soutenir que *« si l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, ...), la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises »*.

Dans les lignes qui suivent nous aborderons d'abord la théorie du changement organisationnel, ensuite les apports de la transformation digitale dans les organisations publiques, les principaux enjeux de la digitalisation et les nouveaux rôles des managers opérationnels qui en découlent. Enfin, nous évoquerons les impacts de cette transformation digitale qui nous invite à une digitalisation responsable.

### **SECTION 1 - LA DIGITALISATION DES SERVICES : UNE NOUVELLE DIMENSION DU POST-NPM**

Le NPM a été pendant longtemps le courant dominant en gestion publique au cours de la période dite moderne avec des modèles organisationnels de référence comme les modèles taylorien ou wébérien. Mais l'émergence du post-NPM est la preuve que le NPM n'était plus à même d'apporter des réponses satisfaisantes face aux préoccupations nouvelles auxquelles les

organisations publiques étaient confrontées. Mais aujourd'hui, force est de constater avec Lacan (2016, p. 195) que « *la période moderne est à présent achevée* » et « *nos schémas de pensées qui ont fondé tout le management rationnel sont à changer* ». En effet, poursuit-il, « *les valeurs de cette modernité sont aujourd'hui saturées et le vieux modèle [classique (taylorien ou wébérien)] n'est plus en mesure d'organiser la vie dans l'entreprise* ». Ainsi, « *nous sommes à l'aube d'un changement de paradigme majeur avec l'avènement de la postmodernité et de ses valeurs émergentes répondant à des logiques plus émotionnelles et communautaires* » (Lacan, 2016, p. 195).

En tout état de cause, « *nous sommes [...] en train d'assister à un changement d'époque qui modifie en profondeur les attentes et attitudes des clients et des collaborateurs des entreprises* » (Lacan, 2016, p. 204). Ce nouveau paradigme incarné par la postmodernité est illustré par le post-NPM dans le domaine de la gestion de la chose publique. Face à ces nouveaux enjeux de la postmodernité, les organisations publiques ont de ce fait besoin de managers de type nouveau à savoir des managers post-modernes (Lacan, 2016).

Les défis auxquels les organisations publiques sont confrontées et qui recommandent le post-NPM s'inscrivent dans le mouvement général dans lequel se trouvent aujourd'hui les organisations contemporaines notamment celui de la transformation digitale. Il n'est donc plus surprenant de constater que « *la digitalisation est [désormais] au centre de l'attention médiatique* » (Galindo *et al.*, 2019, p. 12) parce qu' « *aucune entreprise ne peut aujourd'hui se déroger de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie* » (Bello, 2021, p. 33).

Cette attention particulière accordée à la digitalisation est d'autant plus nécessaire qu'elle offre aux organisations selon Dudézert (2018) de « *nouveaux possibles* ». Pour Bello, 2021, p. 32) « *le terme digitalisation est un anglicisme qui vient du mot " Digital " qui signifie " Numérique "* ». Selon lui, « *on rencontre très souvent [dans la littérature] les termes digitalisation, numérique, transformation digitale, pour désigner l'évolution observée ces dernières années dans le fonctionnement des entreprises grâce à l'utilisation des TIC ou mieux des technologies numériques* » (Bello, 2021, p. 32). Et aujourd'hui, cette digitalisation qui se répand à un rythme effréné sur le plan mondial (Wyman, 2014 ; Bello, 2021), est rendue possible grâce à l'évolution des « *technologies d'internet, puis du mobile* » (Bello, 2021, p. 32) ; toute chose qui amène les entreprises à se digitaliser.

Par ailleurs, la digitalisation provoque des bouleversements organisationnels. Cet état de fait va dans le sens de Brasseur et Biaz (2018) pour qui la digitalisation est entendue comme une nouvelle forme d'innovation organisationnelle. Ces auteurs sont rejoints par Dudézert (2018, p. 20) qui voit en la digitalisation, « *une véritable transformation de l'organisation du travail : pas tant parce qu'elle permet de numériser tous les processus de l'organisation, mais surtout parce qu'elle nécessite de reconstruire en profondeur pour chaque entreprise un nouvel équilibre entre autonomie et contrôle des salariés* ».

Les importants changements observés dans le fonctionnement des organisations suite à la transformation digitale, nous amène alors à considérer la digitalisation comme une solution aux problèmes organisationnels. De ce fait, la digitalisation perçue comme un moyen, semble s'imposer aux organisations.

Dans ce contexte, conduire une transformation digitale, reviendrait à conduire un changement. Mais quel type de changement cette digitalisation pourrait-elle revêtir ? Répondant à cette préoccupation, Galindo *et al.* (2019, p. 36) nous invitent à poser « *un nouveau regard sur la transformation digitale comme un changement stratégique* ». Les auteurs considèrent alors la digitalisation comme un choix stratégique qui doit concerner tous les acteurs de l'entreprise. Pendant longtemps, « *la digitalisation [avait été considérée] comme une transformation stratégique organisationnelle différente des autres, nécessitant une gestion du changement particulière* ». Sur ce point, Galindo *et al.* (2019, p. 36) dans leurs recherches font remarquer que « *les transformations digitales ne relèvent pas tant de pratiques exceptionnelles de gestion RH du changement, que de pratiques relativement classiques visant à répondre aux mêmes défis organisationnels, d'allocation de ressources diverses et humains que tout autre changement stratégique* ».

En tout état de cause, s'il y a un point sur lequel, une unanimité semble se dégager, c'est celle qui consiste à soutenir la digitalisation selon Galindo *et al.*, (2019) comme un changement stratégique et doit concerner tout le monde dans l'entreprise. Par ailleurs, l'autre particularité de la digitalisation renvoie à sa mise en œuvre. En effet, poursuivent les auteurs, « *le parti pris est ici d'évoluer très progressivement sur ce sujet, afin de limiter les effets négatifs de ces changements* » (Galindo *et al.*, 2019, p. 37). Cette volonté de procéder « *progressivement et prudemment* » se justifie d'autant plus que la digitalisation comme tout changement soulève inquiétude, préoccupation et inconnu d'où la nécessité d'un accompagnement. Toute chose qui

conforte Brilman et Hérard (2011, p. 496) lorsqu'ils soutiennent que « *l'accompagnement du changement auprès du personnel s'impose comme un enjeu majeur pour limiter les risques d'implosion* ».

## **SECTION 2- LA DIGITALISATION, UN MODE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

La section précédente nous a permis de montrer la dimension du post-NPM à laquelle la digitalisation des services renvoyait. Dans les lignes qui suivent, nous verrons le type de changement auquel la digitalisation correspond, les différents types de changement rapportés à la digitalisation ainsi que les facteurs de succès et d'échecs d'une transformation digitale. Enfin, nous essaierons d'appliquer le modèle de Kotter (2015) à la digitalisation.

### **§ 1- LA DIMENSION STRATEGIQUE DE LA DIGITALISATION**

Le changement était jadis perçu selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p. 115) comme « *une variable d'adaptation conjoncturelle* ». Aujourd'hui, poursuivent les auteurs, il est vu comme faisant « *partie intégrante du fonctionnement de l'organisation* ». Nous faisons alors face à une évolution conceptuelle du changement.

La levée des barrières douanières, la libre circulation des biens et des personnes sont des facteurs qui nous plongent aujourd'hui dans un environnement plus que jamais instable. Cet environnement se caractérise par des innovations et des découvertes qui s'effectuent à un rythme soutenu. S'il n'est pas évident de dégager une acception unanime du changement, on est tous convaincu que notre environnement n'est pas stable et cela affecte tout naturellement les organisations. En effet, comme le montrent Hafsi et Fabi (1997), les organisations sont des systèmes ouverts sur leur environnement en adaptation permanente et donc jamais stables. Cela veut dire que le changement fait partie intégrante de la vie de l'organisation qui fait rarement face à une situation de non changement. L'organisation est donc de ce fait en perpétuel mouvement d'adaptation.

Le changement est perçu comme « *la mutation d'une situation donnée* » (Autissier *et al.*, 2013) c'est-à-dire le passage d'un état initial à un autre. Selon Barabel et Meier (2010, p. 340), le changement organisationnel « *se présente donc comme une modification significative d'un état,*

*d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent* ». Il peut aussi être entendu comme un déroulement de mutation radicale ou marginale des modes de fonctionnement et des aptitudes qui rythment le cours de développement des organisations (Hafsi et Fabi, 1997).

Cependant, il faut noter avec Barabel et Meier (2010, p. 340), que le changement est « *un concept ambivalent qui symbolise aussi bien le progrès (amélioration/innovation) que le risque d'une perte en terme de ressources et de pouvoirs* ». Cette sensation de perte de ressources et de pouvoirs peut se manifester par des résistances d'où la nécessité d'un accompagnement et d'une communication appropriée. La digitalisation entendue comme une nouvelle forme d'innovation organisationnelle (Brasseur, Biaz, 2017) s'inscrit de ce fait dans le cadre du changement organisationnel.

Indépendamment des modèles de changement, plusieurs raisons peuvent justifier qu'on soit amené à engager un projet de changement organisationnel. Brilman et Hérard (2011, p. 488) notent les principales causes ci-après : « *demande des clients, pression sur les prix, variations dans les performances financières, accroissement de la concurrence, globalisation des marchés, évolution technologique, fusions acquisitions, alliances, évolution de la réglementation, nouvelle direction générale ou direction de division* ». Autant de facteurs qui obligent l'organisation à revoir son mode de fonctionnement ainsi que ses pratiques. Ces raisons nous amènent à soutenir que le changement organisationnel semble être motivé par une « *utilité sociale* ».

Par ailleurs, plusieurs de ces préoccupations peuvent trouver des réponses au travers de la digitalisation notamment la demande des clients, la pression sur les prix, les variations dans les performances financières, l'accroissement de la concurrence, la globalisation des marchés, ou l'évolution technologique. Ces éléments nous amènent à aborder la problématique de la digitalisation avec une vision holistique eu égard aux enjeux multiples qu'elle soulève. Dans cette logique, Ettien et Peron (2019, p. 113) font remarquer que « *confrontées aux exigences d'un environnement d'affaires à la fois internationalise et, conséquemment plus concurrentiel, les entreprises doivent désormais leur positionnement et leur succès aux usages des technologies de l'information et de la communication (TIC)* ». Cet état de fait, fait ainsi de la digitalisation, une stratégie qui participe « *à une recherche quasi permanente de gains de*

*productivité [tirant] avantage de la capacité absorptive de ces entreprises par rapport aux TIC » (Ettien et Peron, 2019, p. 113).*

Ainsi, la digitalisation participe de ce fait à la performance organisationnelle. Du reste la digitalisation poursuit quatre principaux objectifs qui sont : « *amélioration de l'efficacité (standardisation des activités, rationalisation des processus, élimination des activités non créatrices de valeur), amélioration de la qualité du travail (transversalité, accroissement de la rapidité de traitement par une circulation de l'information optimisée), amélioration de la qualité de service pour les usagers (disponibilité, accessibilité, réactivité) et amélioration de la démocratie (transparence, participation citoyenne et co-construction des politiques publiques)* » (Dony et Maurel, 2022, p. 19).

En tout état de cause, « *aucune entreprise ne peut aujourd'hui se déroger de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie* » (Bello (2021, p. 33). Cette exigence est aussi valable pour les organisations publiques qui s'inscrivent désormais dans une logique du post-NPM dans sa composante gouvernance numérique (Dunleavy *et al.*, 2006).

De ce qui précède et en nous inscrivant dans la perspective des travaux de Bello (2021, p. 35), nous retenons bien « *l'importance de la digitalisation pour la compétitivité et la performance des [organisations]* ». Mieux, la survie de l'organisation en dépend dans un environnement mondial en constants bouleversements. L'horizon désormais dynamique fait dire à Brilman et Hérard (2011, p. 490) que « *la stabilité est un concept à ranger au rayon des nostalgies et celui du changement au rayon de la survie* » parce que soutiennent-ils « *ne pas changer, revient à changer trop tard dans la douleur* ». Le changement apparaît de ce fait comme un processus inéluctable.

Dans la même logique, Guilmot et Vas (2013) estiment que le changement doit être considéré comme un phénomène permanent et non un état. Ainsi, l'organisation contemporaine doit inscrire le changement comme faisant partie intégrante du dispositif de fonctionnement de l'entreprise (Brilman et Hérard, 2011 ; Autissier et Derumez, 2007, Guilmot et Vas, 2013). Ce changement est pour la plupart du fait des entreprises et donc du sommet stratégique et non celui des employés.



## § 2 - LES DIFFERENTS TYPES DE CHANGEMENT RAPPORTES A LA DIGITALISATION

Quel que soit le modèle adopté, le changement obéit à diverses visions : il peut être incrémental ou radical (Dony et Maurel, 2022), Le changement incrémental renvoie à « *un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation* » Barabel et Meier (2010, p. 348). Ce type de changement est donc progressif et la plus du temps négocié. Il nécessite alors l'adhésion des acteurs du fait de sa progression à « *petits pas* ». Du reste, les premières étapes de la digitalisation se font de façon incrémentale (Layne et Lee, 2001) où tous « *les processus de prestation de service ne sont pas entièrement dématérialisés, seules quelques activités sont automatisées* » (Dony et Maurel, 2022, p. 16). C'est donc dire que les modes de fonctionnement en vigueur ne sont pas abandonnés au premier coup. Tout comme le changement incrémental, la digitalisation dans la plupart des cas s'effectue de façon graduelle où on commence par des services pilotes avant la généralisation de l'expérience.

Quant au changement radical, il correspond à des changements d'une grande importance pour l'organisation tant stratégiquement, structurellement et culturellement (Demers, 1999). Cohard et Bories-Azeau (2021, p. 57) vont dans le même sens lorsqu'ils font remarquer qu'un changement est qualifié de radical lorsqu'il « *entraîne des changements importants dans le fonctionnement et dans les modes d'organisation de la collectivité* ». Il s'apparente de ce fait à un changement de rupture au regard de la profondeur de la transformation liées essentiellement à des modifications de grande importance au sein de l'organisation.

Allaire et Firsirotu (1985) dans leurs travaux identifient quatre types de changement radical que sont l'adaptation de l'organisation à son environnement, la restructuration, le réveil ainsi que la correction. A travers ces modèles de changement radical, on s'aperçoit que le changement radical est « *stimulé par le constat d'une inadéquation entre la stratégie de la firme et les circonstances prévalant dans l'environnement* » (Barabel et Meier, 2010, p. 349). Et dans chacun des cas, l'autorité et le charisme du dirigeant seront mobilisés afin de faire accepter un tel changement. Tout comme le changement radical, la digitalisation dans certains cas peut entraîner une rupture totale avec les méthodes anciennes comme la prise en place d'un progiciel de gestion.

Le changement qu'il soit incrémental ou radical peut également faire l'objet d'une planification de la part des dirigeants d'entreprise ayant une certaine vision assez claire du futur. C'est la mise en œuvre de cette vision qui implique parfois que le changement soit planifié pour être soit majeur ou moindre. Le changement est planifié lorsqu'il est « *programmé de nature intentionnelle et délibérée, initié et dirigé par le sommet stratégique et la ligne hiérarchique supérieure de l'organisation* » (Barabel et Meier, 2010, p. 351). Tout comme le changement planifié, la digitalisation est dans la plupart des cas, orientée par la vision de l'organisation et impulsée par le sommet stratégique. Elle est donc à ce titre une œuvre planifiée et se saurait aboutir sans la volonté affichée des premières autorités.

Dans le même ordre d'idées, Mintzberg *et al.* (1999) identifient deux niveaux de changements : le niveau micro et le niveau macro. Les micro-changements peuvent renvoyer selon Barabel et Meier (2010) à l'élargissement d'un produit, l'implantation d'un nouveau système de gestion, à l'embauche de nouveaux collaborateurs, à l'externalisation d'un service de l'entreprise. Les macro-changements poursuivent les auteurs, concernent quant à eux l'organisation dans toutes ses proportions et peuvent également porter sur le mode de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise comme une structuration ou une restructuration par exemple.

Au regard des caractéristiques du micro et macro changement, nous nous apercevons que la digitalisation de par sa dimension incrémentale commence dans l'entreprise au niveau micro à travers des services pilotes pour ensuite toucher l'organisation dans sa globalité. On parle alors de transformation lorsque le changement touche l'entreprise en profondeur (Coron, 2022 ; Autissier *et al.*, 2018).

### **§ 3 - DES FACTEURS D'ECHECS D'UNE TRANSFORMATION DIGITALE**

Tout changement soulève naturellement interrogation, angoisse et peur de l'inconnu. Considéré comme une mutation d'une situation donnée à une nouvelle, le changement a longtemps été considéré comme l'apanage des dirigeants. Mais le taux élevé d'échecs des stratégies de mise en œuvre des changements, environ 70% (Beer et Nohria, 2000) a mis en évidence les défis managériaux des changements organisationnels longtemps négligés. Les causes de cette faiblesse de réussite sont à rechercher du côté du désintérêt de la dimension humaine et à une totale ignorance du contexte organisationnel (Combes et Lethielleux, 2008 ; Guilmot, 2016)

Cette situation a mis en évidence le besoin de recentrer la recherche autour des acteurs qui sont au cœur du changement organisationnel à savoir les managers opérationnels (Guilmot, 2016). Ils sont les praticiens de premier plan dans le processus de changement organisationnel. Lorsque ces acteurs sont mis de côté ou plus globalement lorsque que l'on se désintéresse de la dimension humaine (Guilmot, 2016), la probabilité d'un échec du changement devient très élevée. La résistance au changement peut être entendue comme tout agissement délibéré ou non dirigé contre l'amélioration d'une modification innovante (Komi, 2019). Implicite ou explicite, active ou passive, elle peut aussi être psychologique politique, collective, culturelle, cognitive (Soparnot, 2013).

La résistance au changement trouve sa source dans plusieurs facteurs. Pour Brilman et Hérard (2011, p. 489), « *une approche qui ne donne aucune latitude et aucun rôle dans le processus de conduite, donnant naissance à des frustrations, des incompréhensions et des positions arc-boutées sur l'existant pour mieux le confronter* » pourrait créer et entretenir les germes des résistances au changement qui sont selon Bareil (2009) des préoccupations non résolues. Nous pouvons ajouter également comme facteurs de résistance « *des raisons qui apparaissent illégitimes en regard des situations socioéconomiques actuelles de l'entreprise, l'absence de vision et de stratégie de la DG, une absence de culture et d'expérience du changement en général* » (Brilman et Hérard, 2011, p. 489).

**Tableau 10. Les formes de résistance au changement**

FORMES DE RESISTANCE AU CHANGEMENT	MANIFESTATIONS
Explicite et directe	Grèves, diminution de la productivité, insuffisances dans le travail (manque de concentration, négligence, perte de temps), actes de sabotage (destruction de matériel, dégradation de l'outil de travail).
Sourde et passive	Accroissement de l'absentéisme, augmentation des retards, demandes de mutation ou de démissions, perte de motivation (désengagement, baisse du moral, pessimisme), regain d'accidents et d'incidents sur le lieu de travail, apparition fréquente d'erreurs techniques ou de gestion

Source : Barabel et Meier (2010, p. 359)

L'analyse de ces différents facteurs de résistance nous amène à soutenir que les résistances peuvent trouver leur source dans la nature même du changement selon que celui-ci a été imposé

ou a fait l'objet d'une concertation entre toutes les parties prenantes. De ce fait, l'acceptation de la digitalisation des services, dépendra, pour aller dans le sens de ces auteurs, du principe de l'intentionnalité qui a guidé le projet et de la participation ou non des acteurs dans son adoption.

Les résistances les plus tenaces interviennent à la suite de l'imposition d'un projet de changement ex abrupto (Brilman et Hérard, 2011). Guilmot (2016, p.30) souligne aussi la résistance perçue chez certains managers opérationnels en contexte de changement. Selon elle, cette résistance est développée « *non pas à l'égard du changement en lui-même mais vis-à-vis des conséquences qu'il entraîne telles que la surcharge de travail* ». Elle fait remarquer les multiples paradoxes auxquels les managers opérationnels sont confrontés et qui constituent la principale source de résistance constatée chez ces derniers. Positionnés au cœur du processus de changement organisationnel, ces situations paradoxales les amènent à développer de nouvelles facultés qui font d'eux de véritables gestionnaires de paradoxes.

Mais aujourd'hui, avec les nouvelles techniques en conduite du changement, on se rend compte avec Brilman et Hérard, (2011, p. 491) que les échecs de changement trouvent leur explication non pas dans les résistances que du « *manque de dynamique et de supporters* ». Et à Combes et Lethielleux (2008, p. 338) d'ajouter que « *l'absence de cohérence, de réciprocité et d'appropriation possible du changement par les salariés conduit presque assurément à un échec* ». Le développement de la culture du changement passe par la réduction des échecs enregistrés en matière de changement. Les échecs répétés peuvent faire émerger le syndrome du survivant<sup>10</sup> perçu comme un constat d'échec du changement (Combes et Lethielleux, 2008).

En tout état de cause, aucun changement ne peut aboutir si les résistances ne sont pas aplanies. C'est pour cette raison que le changement devrait être conduit. Pour Brilman et Hérard, (2011, p. 489), il s'agit d'œuvrer à « *réduire les résistances au changement que les personnels manifestent contre la volonté de la direction générale d'adapter l'entreprise aux évolutions inéluctables de son environnement* ». En l'absence de gestion du changement, l'échec apparaît comme inéluctable. Mais certains échecs surviennent suite à des solutions appropriées comme par exemple le fait d'apporter des réponses techniques à des préoccupations adaptatives.

---

<sup>10</sup> Le syndrome du survivant se traduit par des symptômes identifiés au lendemain de la seconde guerre mondiale auprès des rescapés de l'Holocauste

Cependant, il est possible d'identifier selon Combes et Lethielleux (2008, p. 325) des indicateurs annonciateurs de l'échec d'un changement comme « *la confiance en l'avenir, le degré d'implication et les logiques de survivance développées* ».

**Tableau 11. Les raisons du refus de changement**

MOTIFS	COMMENTAIRES
Motifs psychologiques	Attitude souvent instinctive et irraisonnée, fondée sur la perte de repères et d'identité : crainte de ne plus avoir de prise sur son avenir, sentiment d'abandon, incertitude sur son devenir personnel, crainte des effets indirects et secondaires de l'opération, ...
Motifs comportementaux	Attitude de refus liée à des raisons d'habitude et de dépendance à un contexte qui procure aux individus un sentiment de confort, de bien-être et de sécurité. Tout changement même positif peut donc entraîner chez l'individu une certaine résistance, dans la mesure où il conduit à modifier leurs comportements et pratiques habituelles (changement d'horaires, déménagement, nouveaux règlements, ...)
Motifs professionnels	Attitude souvent liée aux risques de changement au niveau de la gestion des activités. Le changement organisationnel conduit généralement à des évolutions au niveau des métiers et des priorités de l'entreprise. D'où la crainte de ne plus être compétent, inquiétude au niveau des conditions de travail, peur des licenciements, ou remise en cause de certaines avantages professionnels ....
Motifs politiques	Attitude liée aux nouveaux rapports de force (redistribution des cartes de pouvoir) : crainte de perdre une partie de son pouvoir, de son positionnement, de son prestige, de ses marges de manœuvre, de ses degrés d'initiative ...

Source : Barabel et Meier (2010, p. 359).

## § 4 – LES FACTEURS DE SUCCES DE LA DIGITALISATION

A la suite des éléments pouvant conduire à l'échec d'une transformation digitale, nous allons dans les lignes qui suivent, décliner les facteurs qui pourraient favoriser l'aboutissement d'un changement dans l'organisation en l'occurrence ici la digitalisation.

### 1- ASSEOIR UN LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le succès du changement est tributaire d'un certain nombre d'éléments dont la nécessité pour l'organisation d'avoir un dirigeant qui dispose d'un leadership transformationnel. En effet, la théorie du leader transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985 ; Barabel et Meier, 2010)

s'appesantit sur l'aptitude des responsables à encourager leurs collaborateurs à agir dans le sens des aspirations qui dépassent les préoccupations et manœuvres individuelles.

Cette forme de leadership est essentielle dans la conduite du changement en ce qu'elle permet au dirigeant de se préoccuper du sort réservé à chacun dans ce processus de changement. Le leadership transformationnel facilite les ajustements qui découlent souvent des changements permettant une adaptation permanente des organisations. Aussi, est-il essentiel à l'appropriation du changement par les acteurs et donc à sa légitimation. En ce sens, les dirigeants leaders transformationnels jouent un rôle de « donneur de sens » (Havard et Ingham, 2017) dans le cadre de la conduite du changement organisationnel. Par ailleurs, que l'initiative du changement soit ascendante ou descendante, il convient de considérer le rôle des managers opérationnels dans « *la formation d'un leadership transformationnel car ce sont généralement eux qui, au quotidien ; vont faire vivre le changement et assurent un rôle de liaison avec les agents opérationnels et autres utilisateurs* » (Barabel et Meier, 2010, p. 374).

## **2 – OPTER POUR UN CHANGEMENT LEGITIME ET NEGOCIE**

La seconde dimension du changement renvoie à sa légitimité. Celle-ci peut être entendue comme une conception selon laquelle les actes ou discours qui accompagnent une idée soient intéressants, recommandables, applicables et adaptés au sein d'un système social mis en place pour atteindre un objectif (Suchman, 1995 ; Barabel et Meier, 2010). Cette quête de légitimité recommande que le changement soit porté par une nécessité sociale et organisationnelle. Pour Barabel et Meier (2010, p. 375), « *l'exercice de définition du contenu du changement doit donc prendre appui sur la légitimité afin de faire adhérer les différents collaborateurs de l'entreprise au processus de changement* » car poursuivent-ils « *les acteurs d'une organisation ne s'engagent véritablement que dans des changements qu'ils estiment justifiés et allant dans le sens de leurs objectifs personnels, collectifs et organisationnels* ». Aussi, les managers pourront parvenir à ratisser large autour du changement lorsque ce dernier paraîtra avantageux, intéressant et indispensable (Carton, 1999 ; Barabel et Meier, 2010). Dans le même ordre d'idée, « *le changement sera d'autant mieux accepté qu'il paraîtra nécessaire (logique de survie), utile (logique de performance) et intéressant (logique d'intérêt)* » (Barabel et Meier, 2010, p : 375).

Il est d'autant plus important d'opter pour un changement légitime et négocié qu'« *une mauvaise gestion du changement vous empêchera ultérieurement de rassembler autour de cet*

*ambitieux projet* » (Dorkenoo *et al.*, 2016, p. 23). Un changement légitime peut tout de même échouer pour manque de préparation des salariés. C'est la raison pour laquelle, la négociation pourrait permettre une large adhésion des salariés parce que le changement ne leur aura pas été imposé. Des facteurs ci-dessus cités, d'autres pourraient également contribuer au succès du changement comme la nécessité d'apporter du sens au changement ainsi que l'impératif de promouvoir la créativité dans l'entreprise. Ces différents facteurs sont définis dans le tableau 12 ci-après.

**Tableau 12. Récapitulatifs des facteurs de succès du changement**

LES FACTEURS DE SUCCÈS DU CHANGEMENT
Bâtir un leadership transformationnel
Adopter un changement légitime et négocié
Apporter du sens au changement
Promouvoir la créativité

Source : Barabel et Meier (2010)

## § 5- LE MODELE DE KOTTER APPLIQUE A LA DIGITALISATION

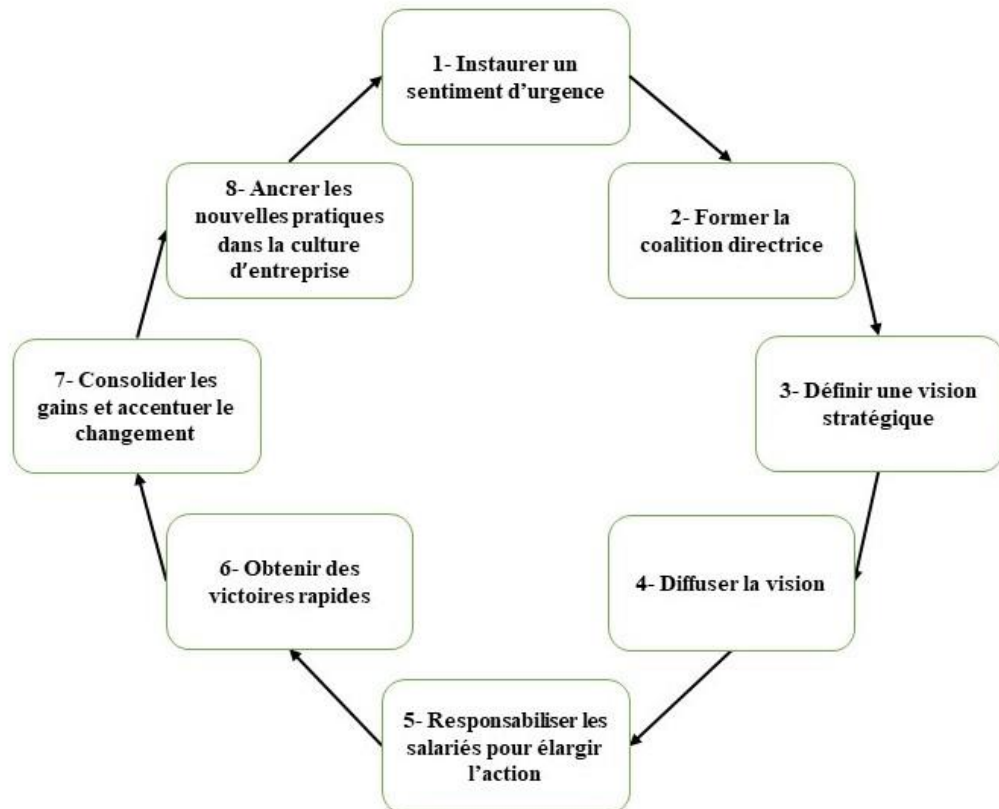
Nous avons vu que la conduite du changement peut être confrontée à de fortes résistances dont les principales raisons ont été définies dans le tableau 11 ci-dessus. Ces résistances peuvent mettre à mal l'aboutissement de toute innovation initiée au sein de l'organisation. Une innovation qui peut être du reste technologique ou non comme dans le cas de la digitalisation (technologique) ou lorsqu'il s'agit par exemple de réorganisation (non technologique).

Aujourd'hui, il est établi que « *le changement et la capacité de s'y adapter sont au cœur des préoccupations des gestionnaires d'entreprise* » (Autissier et Gril, 2020, p 157). Nous sommes désormais dans un nouveau paradigme de haute compétitivité qui oblige « *les organisations à innover et à changer pour survivre* ». (Komi, 2019, p. 31). Les causes des échecs vont être le principal sujet de réflexion des théoriciens du changement au milieu des années 1990. A cette époque, font savoir Autissier et al (2018, p. 49), « *les grandes transformations conduites par les entreprises se soldent souvent par des échecs* ». Cette situation engendrera des résistances, « *facteur d'échec majeur pour l'innovation et le changement [...] l'objet d'une importante*

*littérature scientifique* » (komi, 2019, p. 31). Il était alors urgent de rechercher les causes de ces échecs afin d'en trouver des solutions.

Autissier *et al.* (2018, p. 49) s'alignant derrière Kotter estiment que « *ces échecs s'expliquent par l'absence de méthodologie en matière de conduite du changement* » Aussi, poursuivent-ils, « *les changements ne se font pas dans les projets mais [plutôt] par l'attitude et la posture des managers au quotidien* ». Par ailleurs, dans la définition des conditions de succès du changement qui procèdent de l'implication des managers et leur investissement (Kotter, 1996 ; Autissier *et al.*, 2018), un modèle à 8 étapes de Kotter (Kotter, 2015) est mis en place. Le rôle d'agent du changement des managers est suffisamment affirmé dans ledit modèle.

**Figure 5. Le modèle de Kotter**



Source : Kotter (2015)



## 1- LA CREATION D'UN SENTIMENT D'URGENCE

La première étape correspond à la création de l'urgence. Il s'agit là de « *créer un sentiment d'urgence (burning platform) au travers de l'argumentation qui est donnée du changement* » (Autissier *et al.*, 2018, p. 50). Il faut noter selon Kotter (2015, p. 42) que « *si le sentiment d'urgence est faible, il est difficile de constituer un groupe ayant assez de pouvoir et de crédibilité pour guider l'opération ou pour convaincre les individus clés d'accorder le temps nécessaire à la création et à la communication d'une vision du changement* ». Cela voudrait également dire que si au sein de l'organisation, les gens n'ont pas la même appréciation de l'urgence, il est fort probable que le mouvement s'estompe parce qu'ils « *trouveront mille moyens astucieux pour refuser leur coopération à un processus qu'ils pensent sincèrement inutile ou inopportun* » (Kotter, 2015, p. 42). Ce sentiment d'urgence donne au changement un caractère impératif et c'est pour cette raison que le discours accompagnant le changement est essentiel. Se rapportant à la digitalisation, le sentiment d'urgence va contribuer à sa légitimation. Ainsi, le refus d'opter pour la digitalisation pourrait alors se solder une éventuelle sanction de l'environnement, le marché par exemple. Des stratégies à même de contribuer au renforcement du sentiment d'urgence sont illustrées dans le tableau 13 ci-après.

**Tableau 13. Stratégies de renforcement du sentiment d'urgence**

1 - Susciter une crise en enregistrant une perte financière, en révélant aux cadres des faiblesses majeures par rapport aux concurrents ou en laissant des erreurs produire leurs effets au lieu de les corriger à la dernière minute.
2 - Eliminer les exemples d'opulence ostentatoire (du genre club de loisirs d'entreprise, vaste flotte aérienne privée, restaurant d'entreprise gastronomique pour les dirigeants)
3 - Fixer des cibles de chiffres d'affaires, de résultats, de productivité, de satisfaction des clients et de temps de cycles si élevés qu'on ne pourra les atteindre par les méthodes habituelles.
4 - Faire appel à des conseils extérieurs et autres moyens d'imposer des données pertinentes et des débats honnêtes dans les réunions de cadres.
5 - Introduire des débats francs sur les problèmes de l'entreprise dans les journaux internes et les discours de dirigeants.
6 - Assiéger les gens d'informations sur les opportunités à venir, sur les merveilleuses récompenses promises à qui les saisira et sur l'incapacité actuelle de l'organisation à en profiter aujourd'hui

Source : Kotter (2015, p. 53).

## 2- LA FORMATION D'UNE COALITION PUISSANTE

La deuxième étape réside dans la formation d'une coalition puissante. Il s'agit ici pour le manager de faire preuve de « *leadership pour entraîner ses collaborateurs dans la dynamique du changement* » (Autissier *et al.*, 2018, p. 50). La capacité de mobilisation du manager est primordiale ici à l'effet de « *constituer une équipe efficace fondée sur la confiance et un but commun* » (Kotter, 2015, p. 71). On se rend compte que des « *acquisitions et changements culturels échouent souvent parce que ce désir manque. A sa place, on trouve des gens motivés par leur service, leur division, leurs amis ou leur carrière* » poursuit Kotter (2015, p. 75). Le désir de réussir ensemble paraît faire défaut. Nous aurons besoin alors d'un leadership affiché et un degré d'engagement très prononcé des acteurs autour d'un but commun. Et l'une des exigences pour obtenir une telle coalition est de disposer selon Lounaci *et al.* (2021) d'un « *leader visionnaire* ». Il faut dès lors, mener des activités comme le *team-building* qui contribuent au développement de la confiance au sein de l'organisation. Les conditions d'obtention d'une coalition capable d'amener le changement sont retracées dans le tableau 14.

**Tableau 14. Constitution d'une coalition capable d'amener le changement**

CONDITIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
Trouver les bonnes personnes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avoir un fort pouvoir hiérarchique, des compétences larges et une haute crédibilité</li><li>- Avoir des compétences de leadership et de management – leadership prioritairement</li></ul>
Susciter la confiance	<ul style="list-style-type: none"><li>- Par des événements hors site préparés avec soin</li><li>- Avoir beaucoup de discussions et d'activités conjointes</li></ul>
Développer un but commun	<ul style="list-style-type: none"><li>- Raisonnable pour l'esprit</li><li>- Séduisant pour le cœur</li></ul>

Source : Kotter (2015, p. 76).

### 3- LA DEFINITION D'UNE VISION ET D'UNE STRATEGIE

La troisième étape consiste à créer une vision du futur et une stratégie. Nous savons que le changement soulève dans bien de cas, inquiétude et angoisse, sources de résistance. Afin d'éviter une éventuelle situation troublante, il conviendrait de « *définir avec précision ce que sera le futur et l'état post-changement* » (Autissier *et al.*, 2018, p. 50). Cette situation a le mérite de rassurer les parties prenantes. La présentation de l'état post-changement contribue à créer un climat de confiance. La vision selon Kotter (2015, p. 80) « *se rapporte à une image de l'avenir avec quelque commentaire implicite ou explicite sur la raison pour laquelle on devrait s'efforcer de créer cet avenir* ». La vision telle que définie permet de convaincre les résistances. Le tableau 15 suivant retrace les caractéristiques d'une vision efficace.

**Tableau 15. Caractéristiques d'une vision efficace**

CARACTÉRISTIQUES	ÉLÉMENTS DE CONTENU
Imaginable	Contient une représentation de ce à quoi l'avenir ressemblera
Désirable	Satisfait les intérêts à long terme des salariés, clients, actionnaires et autres parties prenantes de l'organisation
Faisable	Comprend des buts réalistes, atteignables
Focalisée	Est suffisamment claire pour montrer la voie lors des décisions
Souple	Est suffisamment générale pour permettre des initiatives individuelles et des réactions différentes à la lumière d'un contexte changeant
Communicable	Est facile à communiquer, peut être expliqué efficacement en 5mn

Source : Kotter (2015, p. 85).

### 4- LA DIFFUSION DE LA VISION

Cette vision que nous avons définie doit à présent être diffusée c'est-à-dire qu'elle doit faire l'objet d'une large communication (quatrième étape). Cette communication vise la compréhension et l'adhésion des acteurs autour de l'objet du changement (Kotter et Rathgeber, 2008 ; 2018). Dans le même ordre d'idée, Autissier *et al.* (2018, p. 50) soulignent que « *la communication doit être rappelée très régulièrement auprès des collaborateurs en insistant sur la cible et la situation d'urgence. [...] il faut marteler en permanence le pourquoi et la destination du changement* ». Les problèmes de communication selon Kotter (2015, p. 100) « *tiennent en partie à des échecs aux trois premières phases des opérations de*

*transformations* » précédemment développées. Ainsi, poursuit-il, « *si le sentiment d'urgence n'est pas suffisamment fort, les gens n'écoutent pas attentivement les informations sur une nouvelle vision. Si la coalition directrice n'est pas bien composée, elle aura du mal tant à créer qu'à transmettre un message approprié. Si la vision elle-même n'est pas assez nette ou si l'idée est mauvaise, vendre de la pacotille est un dur métier* ».

## 5- LA RESPONSABILISATION DES SALARIÉS

Si la communication est bien menée, il faut tout de même œuvrer à responsabiliser les salariés pour élargir l'action (cinquième étape). Il s'agit d'inciter les collaborateurs à l'action. Cela passe par des actions de responsabilisations des salariés. Mais il existe des obstacles à la responsabilisation souvent rencontrés au nombre desquels nous pouvons citer des problèmes structurels, un manque de formation, un système d'information. Nous pouvons également ajouter une gestion du personnel non alignée avec la vision ainsi qu'un encadrement de proximité inapproprié (Kotter, 2015). Le changement espéré pourrait ne pas être obtenu à cause de ces obstacles. C'est pourquoi le manager doit œuvrer à les lever afin de faciliter la mise en œuvre de la vision. Ainsi, des actions allant dans le sens de la responsabilisation du personnel en vue du changement devraient être développées. Le tableau 16 ci-après nous retrace un certain nombre d'actions à mener en vue de la de responsabilisation du personnel.

**Tableau 16. Responsabilisation du personnel en vue du changement**

ACTIONS	ÉLÉMENTS DE CONTENU
Communiquer une vision sensée aux salariés	Si les salariés ont le sentiment de poursuivre un même objectif, il sera plus facile de lancer des actions visant à la réaliser.
Rendre la structure compatible avec la vision	Des structures non harmonisées entravent l'action nécessaire.
Fournir la formation nécessaire aux salariés	S'ils n'ont pas les compétences et les attitudes voulues, les gens se sentent déresponsabilisés.
Aligner les systèmes d'information et la gestion du personnel avec la vision	Des systèmes non harmonisés bloquent aussi l'action nécessaire.
Affronter le petit encadrement qui sape le changement nécessaire	Rien ne déresponsabilise les gens autant qu'un mauvais patron.

Source : Kotter (2015, p. 133)



## 6- L'OBTENTION DE VICTOIRES RAPIDES

La sixième étape du modèle consiste à générer des victoires à court terme c'est-à-dire obtenir des victoires très rapidement. En effet, « *pour permettre l'implication et l'engagement des acteurs, il est important d'avoir des jalons dans un projet de changement avec des réalisations qui constituent des victoires rapides* » (Autissier *et al.*, 2018, p. 50). Disposer de réalisations dans le court terme concrétisant le renouveau en cours parvient à convaincre les derniers sceptiques qui finissent par se convaincre de la plausibilité de la chose. Les succès immédiats jouent un rôle essentiel dans le processus de changement. Le tableau 17 suivant retrace le rôle des réussites rapides.

**Tableau 17. Le rôle des victoires rapides**

RÔLES	ÉLÉMENTS DE CONTENU
Elles prouvent que les sacrifices ne sont pas vains	Les victoires aident beaucoup à justifier les coûts supportés dans l'immédiat.
Elles sont une récompense morale pour les agents du changement	Après beaucoup de travail, un retour d'information positif renforce le moral et la motivation.
Elles aident à affiner la vision et les stratégies	Les victoires rapides apportent à la coalition directrice des données concrètes sur la viabilité de leurs idées.
Elles fragilisent les cyniques et les opposants égocentriques	De claires améliorations des résultats rendent difficiles, pour les personnes rétives, le blocage du changement nécessaire.
Elles maintiennent l'engagement des dirigeants	Elles prouvent aux personnes plus haut placées dans la hiérarchie que le changement est en bonne voie.
Elles créent une dynamique	Elles transforment les neutres en partisans, les partisans tièdes en soutiens actifs, etc.

Source : Kotter, 2015, p. 141

## 7- LA CONSOLIDATION DES ACQUIS

Il faut toutefois travailler à consolider les gains (septième étape). En effet, « *les victoires rapides sont souvent le fait d'une expérimentation qu'il convient de généraliser sur tout ou partie du périmètre du changement* » (Autissier *et al.*, 2018, p. 51). Dès lors, il s'agit de passer de l'expérimentation au changement de masse qui concerne toutes les parties prenantes. Le tableau 18 ci-après présente des actions à entreprendre en vue de la consolidation des acquis.

**Tableau 18. Consolidations des gains**

ACTIONS DE CONSOLIDATIONS DES ACQUIS	ELEMENTS DE CONTENU
Davantage de changement et non moins	La coalition directrice se sert de la crédibilité apportée par les victoires rapides pour s'attaquer à d'autres projets de changements plus importants.
Davantage d'aide	On recrute, on promeut et l'on forme des collaborateurs supplémentaires qui contribueront à tous les changements.
Leadership des dirigeants	Les cadres expérimentés s'attachent à maintenir la clarté d'un but partagé pour l'opération dans son ensemble, et à préserver un fort sentiment d'urgence.
Gestion de projet et leadership d'en bas	Les échelons inférieurs de la hiérarchie assurent le leadership pour des projets spécifiques, et ils gèrent ces projets.
Réductions des interdépendances superflues	Pour rendre le changement plus facile à la fois à court et à long terme, les managers détectent les interdépendances non nécessaires et les éliminent.

Source : Kotter (2015, p. 166)

## 8- L'ANCRAGE DES NOUVELLES PRATIQUES DANS LA CULTURE DE L'ORGANISATION

Enfin la huitième étape concerne l'ancrage du renouveau qui apparaît comme l'un des points les plus difficiles à traiter dans le changement à cause du délai souvent assez long (tableau 19).

**Tableau 19. L'ancrage du changement dans une culture**

ACTIONS D'ANCRAGE	ELEMENTS DE CONTENU
Vient en dernier, non en premier	La plupart des altérations des normes et des valeurs partagées viennent à la fin du processus de transformation.
Dépend des résultats	De nouvelles approches ne se fondent dans une culture qu'une fois leur fonctionnement et leur supériorité aux anciennes méthodes avérés.
Requiert beaucoup d'accompagnement	Sans des instructions et un soutien verbal, les individus rechignent souvent à admettre la validité des nouvelles méthodes.
Peut imposer des mouvements de personnels	Parfois le seul moyen de changer de culture est de changer des personnes clés.
Rend cruciales les décisions successorales	Si les processus de promotions ne sont pas modifiés pour être compatibles avec les nouvelles pratiques, l'ancienne culture perdurera.

Source : Kotter, 2015, p. 184

De ce qui précède, et au regard des risques de rejet du changement (en l'occurrence ici la digitalisation), les gestionnaires du changement doivent avoir les qualités qu'exigent aujourd'hui le management postmoderne. Ainsi, ces aptitudes vont de la mise en place de rapports d'ouverture et de franchise à l'emprise à disposer sur l'équipe en passant par la facilitation de l'indépendance, la construction d'une complicité et un esprit d'équipe et enfin la favorisation de la formation des collègues (Giles, 2016 ; Lacan, 2016). Ces qualités sont indispensables dans le cadre de la conduite de tout projet de changement organisationnel. Le manque ou l'insuffisance de ces qualités de la part du manager expose le changement envisagé à un échec inévitable. Ces principales qualités nécessaires pour le management postmoderne sont définies dans le tableau 20 suivant.

**Tableau 20. Les qualités du leader postmoderne**

Les qualités du leader postmoderne
1. Mettre en place de rapports d'ouverture et de franchise
2. Faciliter l'indépendance,
3. Construire une complicité et un esprit d'équipe
4. Favoriser la formation des collègues
5. Disposer d'une emprise sur l'équipe

Source : Adapté de Giles (2016)

### **SECTION 3 - LES APPORTS DE LA DIGITALISATION DANS LES SERVICES PUBLICS**

Avant toute implémentation de la digitalisation dans une organisation, il faut d'abord s'assurer de l'adoption de cette innovation par les principaux acteurs. Il existe cinq éléments majeurs qui déterminent l'adoption ou la diffusion d'une nouvelle technologie. Ces éléments renvoient à l'importance relative de la nouvelle innovation, la concordance de la nouvelle innovation avec les intérêts de l'organisation, la clarté d'explication et d'application de la nouvelle innovation, l'expérimentation de l'innovation et enfin la constatation des résultats de l'innovation (Rogers, 1995 ; Bampoky, 2017). Ces éléments démontrent que toute innovation doit avoir une « utilité sociale ». Ce qui pourrait faciliter sa diffusion au sein des organisations. Le phénomène de la digitalisation doit s'inscrire dans cette logique en intégrant cette utilité sociale.

La digitalisation est rendue possible grâce à la numérisation des informations et à la dématérialisation des procédures. Savic (2019, p. 38) identifie trois phases distinctes dans le processus de digitalisation à savoir « *la phase initiale, lorsque des opérations ou des processus uniques sont automatisés (par exemple, l'achat de bibliothèques); la phase intermédiaire, lorsque les processus connexes sont automatisés et reliés entre eux, (tels que la gestion des collections de bibliothèques ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement); et la phase, la plus complexe, lorsque plusieurs systèmes prenant en charge des processus d'entreprise et des flux d'informations sont intégrés à des systèmes de gestion de bibliothèque ou à des systèmes de gestion d'entreprise* ». Les gains substantiels que procure la digitalisation des services publics ont amené Frimousse et Peretti (2017) à soutenir qu'elle est devenue une nécessité impérieuse.

La digitalisation grâce à la dématérialisation des procédures et les différentes plateformes mises en place, a impacté profondément les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Tout d'abord, on assiste à une automatisation des tâches répétitives (Laroche, 2017 ; Silva, Ben Ali, 2010). Cette automatisation rend possible les services en ligne et le salarié tout comme l'utilisateur participent à la production. La co-production est désormais une réalité. Les salariés deviennent plus autonomes et savent ce qu'ils doivent faire vu que tout est déjà prédéfini dans une plateforme et mise en ligne.

La dématérialisation des procédures permet de « *réduire les risques et erreurs, les oublis, les pertes de documents et enfin faciliter la relation à l'utilisateur* » (Laroche, 2017, p. 83). A cela, Evin Leclerc (2018, p. 43), va dans le même sens en soutenant « *une économie de papier, un gain de temps pour la mise en état d'examen des comptes auprès du juge financier, une facilitation de la recherche, un allègement des tâches, des délais de paiement raccourcis, une meilleure traçabilité et une transparence totale afin de permettre une évolution vers un travail qualitatif* ». Dans le même ordre d'idée, la digitalisation « *contribue aussi à réduire les coûts, et à augmenter la diversité des produits et des services, ce qui a une influence positive sur la croissance et l'emploi* » (Biaz et Brasseur, 2021, p. 39),

La dimension stratégique de la digitalisation est de ce fait affirmée et vue comme un moyen et non une finalité. Par ailleurs, cette automatisation des tâches consacrée par la digitalisation modifie les règles de communication dans l'organisation. Celle-ci devient « *instantanée* » selon



Biaz et Brasseur (2021, p. 43) mais également horizontale confirmant la transversalité de la digitalisation en connectant les uns avec les autres. L'autonomie aux salariés est plus affirmée qui apprennent à travailler en réseau (Sylva, Ben Ali, 2010).

Il y a une forme de communication qui nécessite qu'on communique autrement. (Silva et Ben Ali, p. 36) font remarquer que « *les outils mobiles offrent la possibilité de communiquer à tout moment avec autrui : il y a peu, un cadre avait une grande autonomie dans l'organisation de son travail. Avec le support papier, la gestion de ses informations était toujours décalée et asynchronisée* ». On assiste dès lors à une diminution de l'asymétrie d'information en ce sens que tous les acteurs et usagers des services publics sont informés de la même façon (Brasseurs, Biaz, 2018). Ainsi, nous obtenons « *un service public plus performant, moins chronophage, éco responsable et surtout plus proche du citoyen* » (Evin-Leclerc, 2018, p. 41). A ce titre, la digitalisation apporte une vraie valeur ajoutée et contribue à une performance durable.

Aussi, selon Bello (2021, p : 34) elle « *permet de communiquer de manière simple et rapide sur un nouveau produit, de tester une nouvelle idée, de trouver de nouveaux prospects, de s'informer sur un nouveau marché, de contacter de nouveaux candidats ou partenaires. La digitalisation modifie également la relation entre l'entreprise et ses clients* ». Par ailleurs, la digitalisation, en permettant l'ubiquité, a rendu possible le travail à « distance ». Désormais, l'employé peut être joint quels que soient le lieu et le moment. Selon Fernandez *et al.*, (2014, p. 102) « *le télétravail est envisagé relativement à sa portée économique-environnementale diminution des coûts immobiliers, réduction de la congestion urbaine, instrument d'aménagement du territoire et d'attraction dans les zones rurales* ».

De plus en plus, les administrations publiques sont confrontées au manque de bureaux et d'espace, toute chose qui pourrait être résolue par le télétravail. ). Ces caractéristiques du télétravail constituent un gain de productivité à travers la souplesse du temps de travail qu'il induit (Fernandez *et al.*, 2014). Aussi, comme le note Bampoky (2017, p. 44), « *la transformation digitale est facilitatrice de la communication et permet d'effectuer à distance et en temps réel les transactions financières et commerciales avec le reste du monde, en raccourcissant ainsi la chaîne de valeur de l'entreprise* ». Le tableau 21 présente une synthèse des principaux apports de la digitalisation.

**Tableau 21. Apports de la digitalisation**

AUTEURS	APPORTS
Laroche (2017) ; Silva et Ben Ali (2010)	Automatisation des tâches répétitives
Laroche (2017)	Réduction des risques et erreurs, des oublis, des pertes de documents et facilitation de la relation à l'utilisateur
Evin Leclerc (2018)	Fiabilité accrue, économie de papier, gain de temps, facilitation de la recherche, allègement des tâches, délais de paiement raccourcis, meilleure traçabilité, totale transparence.
Silva et Ben Ali (2010)	Information de plus en plus synchronisée d'où des gains de productivités considérables contre gestion des informations toujours décalée et asynchronisée avec le papier
Brasseur et Biaz (2018)	Réduction de l'asymétrie d'information, tous les acteurs et usagers des services publics informés de la même façon et en même temps.
Evin-Leclerc (2018)	Service public plus performant, moins chronophage, éco responsable et plus proche du citoyen
Bampoky (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitatrice de la communication, transactions financières et commerciales à distance et en temps réel avec le reste du monde</li> <li>- Accroissement de la productivité et, par-delà, la compétitivité, rapidité et précision dans le traitement de l'information et des tâches grâce à la connectivité</li> </ul>
Fernandez <i>et al.</i> (2014)	Travail à « distance » possible (ubiquité).
Barlatier (2016)	Prise de décisions rapides et résolution des problèmes au gré de leurs activités, d'une manière beaucoup plus flexible.
Bello (2021, p. 34)	Communication simple et rapide, test d'une nouvelle idée, découverte de nouveaux prospects, information sur un nouveau marché, contact de nouveaux candidats ou partenaires.

Source : L'auteur

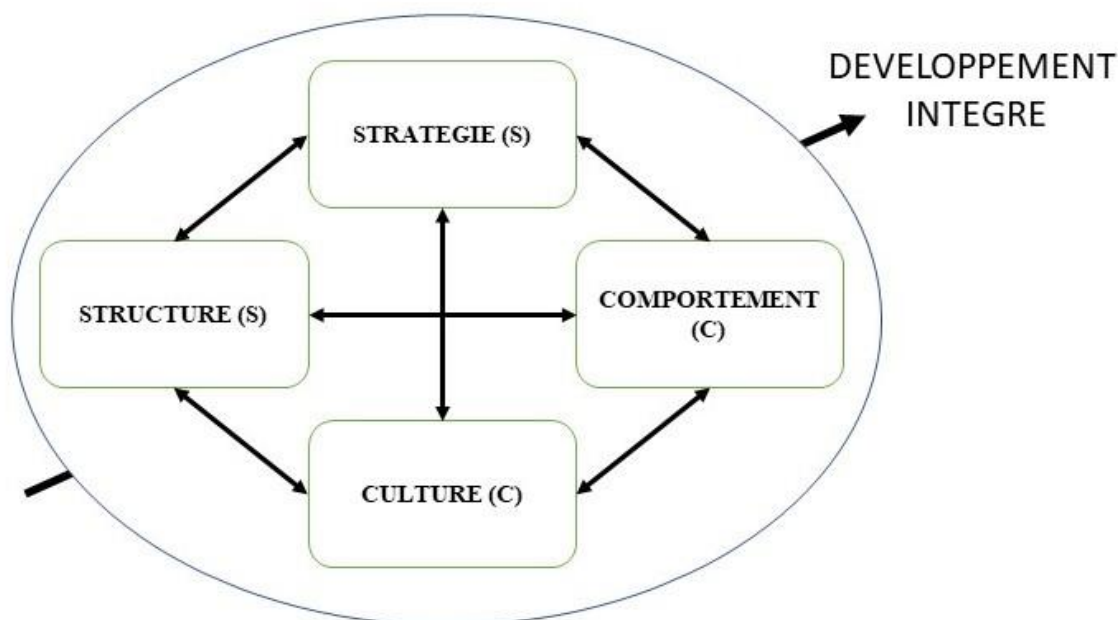
### **SECTION 3 - LES MANAGERS OPERATIONNELS FACE AUX ENJEUX DE LA DIGITALISATION DES SERVICES**

La digitalisation intégrale consacre selon Barlatier (2016) le zénith des nouvelles technologies. Prendre le virage numérique fait aujourd'hui partie intégrante de la stratégie des entreprises. Au regard des nombreux avantages précédemment identifiés, il peut être soutenu que la digitalisation apporte une vraie valeur ajoutée à l'organisation et cela constitue pour elle un avantage concurrentiel substantiel.

Toutefois, selon Bartoli et Blatrix (2015, p. 84), « *face aux transformations [digitales] des organisations publiques, ce sont bien leurs modes de fonctionnement interne qui se retrouvent directement mis en cause et en présence d'enjeux d'une nature inévitablement différente de ceux des décennies passées* ». Ces enjeux, poursuivent les auteurs, « *peuvent être restitués sur le tétraèdre stratégie-structure-culture-comportement [...] comme représentation du processus*

de fonctionnement global (développement intégré) des entreprises et des organisations ». La figure 6 ci-après illustre si bien les enjeux du processus de transformation digitale.

**Figure 6. Digitalisation et processus de fonctionnement global**



Source : Le tétraèdre « SSCC » : Bartoli et Blatrix (2015)

## **§ 1 – LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU ORGANISATIONNEL**

Selon Barlatier (2016), les défis organisationnels issus de la transformation digitale découlent de la nouvelle perception du temps et l'espace. Nous sommes aujourd'hui dans un contexte marqué par l'arrivée d'une nouvelle génération dénommée génération Y ou digital natives, dont la tranche d'âge comprise entre 15 et 30 ans, a grandi avec internet et n'a connu que la crise<sup>11</sup>. Selon le baromètre numérique de 2017<sup>12</sup>, trois Français sur quatre se connectent à internet tous les jours. Cette population active « *digitals natives* » se trouve également dans les organisations publiques sous la responsabilité des managers opérationnels.

<sup>11</sup> Les RH au coeur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 26 avril 2020

<sup>12</sup> -Adoption par les Français des équipements et usages numériques de détection des inégalités d'accès qu'elles soient volontaires ou subies : <https://www.economie.gouv.fr/cge/barometre-numerique-edition-2017> consulté le 03 mai 2020

Cette révolution digitale impacte aujourd'hui les structures publiques et pousse le Manager opérationnel à opérer de profondes mutations organisationnelles. Ce changement organisationnel opéré va de la modification au niveau de la structure organisationnelle c'est-à-dire du mode de fonctionnement de l'organisation, au changement au niveau de l'organisation même du travail.

La dématérialisation des procédures a une influence directe sur les tâches ainsi que la répartition des responsabilités. Peucelle (2007) va dans le même sens en affirmant qu'informatiser revient à réorganiser. En d'autres termes, le changement organisationnel peut être influencé par la technologie. Face à ce bouleversement technologique, « *il faut accepter de modifier les structures et les modes de travail* » Peucelle (2007, p. 106).

Les managers opérationnels publics ont désormais à faire à des collaborateurs de type nouveaux. Leurs familiarités avec les réseaux sociaux et les nouveaux moyens de communication, font qu'ils intègrent de plus en plus le travail individuel ou en groupe en privilégiant la communication horizontale. Ainsi, les employés de l'administration publique ne peuvent plus être commandés comme par le passé car leurs besoins et aspirations ont considérablement évolué (Lemire et Martel, 2007 ; Brillet et Sauviat, 2013). Par ailleurs, ce nouveau contexte nécessite également une nouvelle structure organisationnelle. Ce nouveau mode de fonctionnement sera plus axé au modèle fondé sur des flux horizontaux basés sur le travail en communauté rejetant ainsi le modèle traditionnel vertical<sup>13</sup>.

L'autre enjeu organisationnel de la digitalisation renvoie à l'organisation même du travail. De nouvelles formes d'organisation du travail font leur apparition (Silva, Ben Ali, 2010) dont le télétravail qui consacre selon Fernandez *et al.*, (2014) une nouvelle perception du temps et de l'espace. Ce travail à distance qui est une autre implication de la digitalisation est rendu possible grâce à la dématérialisation qui rend l'information accessible en tout temps pour l'ensemble des acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Le télétravail est entendu selon Fernandez *et al.*, (2014, p. 102) « *comme un travail réalisé à distance de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues, soit hors de la classique unité de temps et de lieu* ». Il importe toutefois de définir ces espaces ainsi que leur mode d'organisation et de fonctionnement (Barlatier, 2016).

---

<sup>13</sup> Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg>. Consulté le 27 avril 2020

On note aujourd'hui un regain d'intérêt par rapport au télétravail. Le baromètre du numérique dans son étude portant sur l'adoption par les Français des équipements et usages numériques fait remarquer que la part des actifs prêts à télétravailler passe de 31 à 39 % entre 2009 et 2017<sup>14</sup>, ce qui confirme du même coup une appétence confirmée pour le télétravail.

Cependant, le télétravail soulève la problématique de l'ubiquité et la délicate question de la mobilité à distance qu'elle soit verticale, horizontale ou géographique. L'ubiquité est définie selon Silva et Ben Ali, (2010, p. 351), comme « *la capacité d'être présent en plusieurs lieux simultanément* ». Cette présence à plusieurs endroits en même temps est rendue possible grâce à l'utilisation des nouvelles technologies mobiles. Toutefois, un autre enjeu de l'ubiquité selon Barlatier (2016, p. 61), « *est d'équilibrer les tensions entre le temporaire et le permanent* » au risque poursuit-il de poser « *des problèmes de cohérence globale avec autant de processus semi-autonomes et de temporalités en jeu* ».

## **§ 2 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU CULTUREL**

La digitalisation soulève aussi des enjeux culturels (Bartoli et Blatrix, 2015). Pour Fernandez *et al.*, (2014), la France est quelque peu en retard par rapport à la nouvelle forme de travail qui est le télétravail, comparativement aux autres pays de l'OCDE. Ce retard de l'expansion du télétravail en France confirme « *une spécificité culturelle du management français qui voit dans le télétravail un risque possible de diminution de l'implication et de la loyauté du salarié [...] ou risque de destruction du lien social* » (Fernandez *et al.*, 2014, p. 102). Mais aujourd'hui, le regain d'intérêt est une preuve que ces inquiétudes sont prises en compte dans la recherche des solutions.

Dans le cadre de cette révolution digitale, « *les systèmes de valeurs et les référentiels traditionnels des acteurs de la sphère publique [...] se trouvent fortement interpellés par l'ensemble de ces mutations, externes et internes* » (Bartoli et Blatrix, 2015, p.86).

---

<sup>14</sup> Adoption par les Français des équipements et usages numériques de détection des inégalités d'accès qu'elles soient volontaires ou subies : <https://www.economie.gouv.fr/cge/barometre-numerique-edition-2017> consulté le 03 mai 2020

Les difficultés d'implémentation du digital ou sa facilité d'adoption prouvent que l'enjeu du digital est d'abord culturel avant d'être technologique. De ce fait, la culture de l'entreprise est le facteur le plus important dans tout projet de transformation. L'outil digital doit d'abord être approprié par les utilisateurs. Ainsi, selon Bampoky, (2017, p.41) « *pour accompagner et réussir la transformation digitale des entreprises africaines, la nouvelle culture managériale fondée sur le digital doit révolutionner la culture africaine de l'entreprise par un changement radical des habitudes peu favorables à l'amélioration de la performance économique* ».

Boukamel et Emery, (2018, p. 25) dans leur recherche sur l'innovation publique en Suisse, font remarquer que « *les processus d'innovation au sein des organisations publiques sont souvent soumis à plusieurs freins, et notamment des freins culturels* ». L'enjeu culturel met en évidence les habitudes adoptées pendant des années par les employés et qui doivent être modifiées du fait de la digitalisation. Ainsi, la taille des organisations, l'emplacement géographique, la diversité des activités et des produits, ainsi que la taille des systèmes existants sont tous des facteurs, mais secondaires par rapport aux problèmes culturels (Sacolick, 2017). Toute chose qui amène (Brasseur et Biaz, 2018, p. 144-145) à soutenir que « *l'introduction des nouvelles technologies et de la digitalisation d'une manière générale a fortement contribué au changement organisationnel et culturel des entreprises* ».

### **§ 3 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU COMPORTEMENTAL**

L'organisation publique est une unité sociale investie d'une mission de service public et les individus qui la composent ont le statut de fonctionnaire. Pour Bartoli et Blatrix, (2015, p. 87), « *les comportements des acteurs constituent une source majeure d'enjeu pour les organisations publique françaises, et ce d'autant plus que la garantie d'emploi dont la plupart d'entre eux en bénéficie crée une certaine inertie dans les populations en présence* ».

La révolution digitale impacte les organisations en profondeur et la promotion de nouveaux types de comportements s'avère impérieuse. Ainsi, la digitalisation qui impacte les rôles et les missions des organisations fait que « *la question de l'adéquation entre les compétences et les emplois devient alors centrale et repose sur la capacité des acteurs à évoluer dans leurs qualifications, que celles-ci soient techniques ou managériales* » (Bartoli et Blatrix, 2015, p. 88). A ce titre, soutient Bampoky (2017, p. 41) « *l'accent doit être mis sur une dynamique de*

*formation continue à l'usage des technologies digitales* ». Toute chose qui amène, Dorkenoo *et al.*, (2016, p. 21) à soutenir que « *pour bon nombre d'entreprises [...], le manque de connaissance constitue le challenge majeur de la transformation digitale* ». Et cela constitue selon les auteurs, un véritable frein à la transformation.

L'autre enjeu comportemental rejoint la réaction des employés face au changement impulsé par la transformation digitale. Ce changement peut générer des malaises sociaux « *devant être surmontés à travers différents leviers comme la communication interne, l'implication ou la responsabilisation des acteurs* » (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 88).

De ce qui précède, nous voyons que le changement de comportement constitue un enjeu majeur pour la digitalisation des services au sein de nos organisations. Et c'est à juste titre que Lacan (2016, p. 203) nous invite à « *abandonner les modèles [prédéfinis] pour des méthodes agiles plus performantes* ». Ainsi, il est désormais attendu des managers postmodernes, l'abandon des modèles figés avec un effort d'ajustement régulier. Toutefois, reconnaît-il la difficulté de « *se délester du poids d'une culture, pas si simple d'abandonner des modèles bien pratiques et confortables* ». Pour parvenir à cette transformation, « *il faut aller à l'encontre de ses savoirs préfabriqués et accepter de repartir d'une page blanche* » (Lacan, 2016, p. 204) en apprenant à désapprendre selon le philosophe Erasme pour mieux apprendre. Le désapprentissage est d'autant plus nécessaire que nous sommes nos anciennes habitudes ancrées souvent aux antipodes des nouvelles exigences de la digitalisation. Ainsi sommes-nous tenté de reconnaître que cette nouvelle approche managériale est en phase avec la transformation digitale dans le contexte postmoderne. Cette posture prépare au développement de nouvelles compétences recommandées en contexte de digitalisation.

#### § 4 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU STRATEGIQUE

La digitalisation a abouti à une transformation et à une redistribution des métiers du secteur public au cours des dernières années (Bartoli, Blatrix, 2015). Ce constat nous amène à soutenir que les enjeux de la digitalisation sont aussi stratégiques et techniques. En effet, la digitalisation est utilisée comme un moyen à la disposition du manager pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

La digitalisation comme moyen et non une finalité, aboutit à l'interconnexion de toutes les administrations qui interviennent dans la chaîne de production des services publics<sup>15</sup>. De ce fait, un autre enjeu stratégique « *apparaît également aux plans de la répartition des pouvoirs et des processus de décision* ». (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 85). Les auteurs illustrent cela par des exemples comme l'inter-ministériarité ou encore l'intercommunalité. La transversalité est désormais possible grâce à la digitalisation : Tout le monde est connecté avec tout le monde.

Par ailleurs, « *les restrictions budgétaires [et] les évolutions d'activités [conduisent] à des besoins de redéfinition d'objectifs et d'évaluation des priorités* » Bartoli et Blatrix (2015, p. 84). La redéfinition des objectifs et des priorités fait apparaître selon les auteures un autre enjeu stratégique notamment les plans de répartition des pouvoirs et des processus de décision qui mettent l'organisation publique face à une problématique hautement stratégique. En tout état de cause, les responsables publics « *doivent effectuer des choix qui vont orienter l'ensemble de l'activité ; si ces choix ne sont pas toujours analysés et délibérés, l'impact de la problématique stratégique n'en demeure pas moins inévitable, et court alors le risque d'être subi et porté "à chaud" par les événements* » (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 85).

De ce qui précède, la digitalisation apparaît aujourd'hui et restera un élément important dans le fonctionnement de l'organisation de demain. Il appartient au Manager opérationnel de développer un nouveau leadership public qui puisse lui permettre d'optimiser la digitalisation. Ce nouveau leadership public qui sera abordé à la section 4 est d'autant plus nécessaire qu'il ne dispose pas de marge de manœuvre comme dans le secteur privé alors que les attentes y sont supérieures.

---

<sup>15</sup> Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes> : consulté le 29 avril 2020



## **SECTION 4- LES NOUVEAUX ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE**

La digitalisation, qui impacte les organisations en profondeur, oblige les managers opérationnels à adopter de nouvelles techniques de gestion afin de pouvoir relever ces défis. Cette section permettra de découvrir les nouveaux rôles induits par la digitalisation que les managers opérationnels sont appelés à assumer.

### **§ 1 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UNE FORCE DE PROPOSITION**

La section précédente a mis en exergue les principaux enjeux de la digitalisation des services publics et affirmé son caractère incontournable dans un environnement de plus en plus digitalisé. Face à ces différents enjeux le Manager opérationnel doit disposer de toutes les aptitudes nécessaires pour réussir l'implémentation de la digitalisation dans l'administration. Pour que la transformation numérique au travers de la digitalisation puisse prospérer dans l'administration publique, certaines précautions doivent être prises par les managers intermédiaires.

Aussi, au regard des caractéristiques individuelles influençant les propensions des agents à innover (Pupion, 2018b), il est devenu nécessaire de faire la promotion des comportements innovants dans les organisations publiques. Les managers opérationnels publics occupent de ce fait une place centrale dans l'implémentation de la digitalisation et dans la promotion des comportements innovants.

Toutefois, l'implication et l'appropriation par le Manager opérationnel déterminent le succès ou l'échec de cette opération de digitalisation. Ils sont des opérationnels et des techniciens de premier ordre. A ce titre, ils sont sollicités en matière de promotion (Abel, Beaujolin-Bellet, 2014). Leurs avis peuvent aussi être pris en compte dans les situations de réduction d'effectifs ou de recommandation pour le respect des délais. Dans la même veine, Tebourbi et Said (2010, p. 57) font remarquer que « *les cadres intermédiaires, en tant que chefs d'équipes, contribuent aux objectifs organisationnels. [...]. En effet, en dehors des processus formalisés, ils peuvent initier des actions visant à faire évoluer la pratique* ». A ce titre ils constituent selon Abel et Beaujolin-Bellet, (2014), une force de proposition.

La digitalisation doit répondre à un besoin social. Dans cette perspective, les orientations et recommandations des managers opérationnels sont capitales et déterminantes pour obtenir une digitalisation orientée par une utilité sociale. Cela exige que l'on s'engage dans le digital avec des buts et des intentions clairement définis couplés d'une volonté affichée.

La force de proposition du Manager opérationnel est d'autant plus sollicitée que la digitalisation impacte les tâches en termes d'orientation ou de suppression. Aussi, cela demande-il des ajustements en termes de compétences chez certains employés et des réorientations chez d'autres. Leur proximité avec le centre opérationnel conjuguée à leur maîtrise de l'existant font d'eux des éléments incontournables dont la contribution dans le processus de prise de décision ou dans la formulation de la stratégie d'entreprise est fondamentale.

## **§ 2 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN ACCOMPAGNATEUR ET UN FACILITATEUR DE CHANGEMENT**

La digitalisation des services de par son impact sur les emplois et les tâches impose aux entités publiques à relever des défis organisationnels, techniques, culturels et comportementaux développés précédemment. Pour y parvenir, les organisations doivent adopter de nouvelles méthodes et pratiques et promouvoir de nouveaux comportements. En somme, elles doivent changer.

Pour Guilmot (2016), les managers opérationnels sont des acteurs situés au cœur du changement. En fonction de « *l'interprétation qu'ils se font du changement, [ils] peuvent avoir un impact décisif sur sa réussite* » (Guilmot, 2016, p. 30) d'où la nécessité de leur adhésion dans tout projet de changement organisationnel. Ils jouent le rôle de relai entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

La force de proposition que les managers opérationnels sont devenus la place de ce fait au centre du changement. A ce titre, ils comprennent mieux les enjeux dudit changement et peuvent alors faciliter son appropriation en réduisant les risques de rejet ou de résistance (Bareil, 2009). En revanche, le Manager opérationnel qui n'a pas été associé au projet de changement sera 'perdu' et ne pourra ni accompagner ce changement encore moins le faciliter. Aussi, son leadership risque d'être entamé. Or portant comme le stipule Lacan (2016, p : 110),

« c'est lui qui est le garant de la transmission et de l'aide à la compréhension de ce qui fonde l'entreprise, autant au niveau de sa création que de ses grands mythes ». D'où la nécessité qu'il soit associé afin de pouvoir remplir convenablement son rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement.

L'enquête Ipsos menée en 2012 « sur le thème du changement en entreprise a fait ressortir qu'environ les 2/3, les objectifs des projets sont peu partagés et opérationnalisés. Dans cette enquête, 54 % à penser que les actions d'accompagnement du changement sont chronophages et trop générales pour qu'ils se sentent impliqués par ces dernières, contre 80 % des répondants qui déclaraient ne pas avoir assez de temps pour échanger sur l'intérêt et la faisabilité d'un changement avec leurs homologues (Autissier et al., 2013, p. 102).

Les résultats de cette enquête amène à soutenir que, « la gestion du changement souffre moins du trop de changements que d'accompagnements inappropriés basés sur des paradigmes qui privilégient le changement à son contexte d'absorption ». Il faut alors selon lui, augmenter « la capacité de changement des personnes et des groupes par l'expérientiel, nous construisons une autre manière de penser » (Autissier et al., 2013, p. 102). Cette évolution paradigmatique dans la gestion du changement est également caractéristique de l'évolution du métier de manager comme illustrée dans le tableau 22. Il s'agit désormais d'adopter un style de management orienté vers l'approche participative permettant de réduire les résistances au changement qui renvoient plutôt à des préoccupations non résolues (Rousseau, Bareil, 2013).

**Tableau 22. Les contours du métier de manager d'hier et d'aujourd'hui**

	HIER	AUJOURD'HUI
<b>MISSION</b>	Manager	Piloter-animer-accompagner
<b>ACTIVITÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la mission de l'organisation,</li> <li>- Fixer des objectifs,</li> <li>- Organiser le travail,</li> <li>- Motiver et impliquer les personnes,</li> <li>- Former,</li> <li>- Etablir des normes de performance,</li> <li>- Evaluer les résultats</li> </ul>	Différentes en fonction des scénarii mais focus sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer ses collaborateurs, les impliquer;</li> <li>- Définir la stratégie,</li> <li>- Conduire des changements organisationnels</li> </ul>
<b>COMPÉTENCES</b>	Techniques et comportementales	Systémiques
<b>ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>	Mouvant	Complexe, Turbulent, Digitalisé

Source : Adapté de Payre et Scouarnec (2015)

### § 3 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN GUIDE ET NON UN CHEF

Les enjeux organisationnels de la digitalisation des services publics obligent le Manager opérationnel à modifier son style de management. En effet, selon Brasseur et Biaz, (2018), les salariés aspirent à plus de liberté dans l'exercice de leurs fonctions. Cette quête d'autonomie, caractéristique de la génération Y veut dire que les salariés ont désormais besoin d'un nouveau type de manager. Ainsi, le Manager opérationnel doit adopter un style de management orienté vers le management participatif qui accorde plus de liberté et d'autonomie aux salariés et les amène à être innovants. Ce type de manager renvoie au manager postmoderne qui « *n'a évidemment rien à voir avec le « petit chef » dont le pouvoir résidait surtout dans la maîtrise de l'information, la détention de l'expertise technique et la capacité de coercition sur ses équipes* » (Lacan, 2016, p. 213). Il dispose d'un certain nombre de qualités qui le distinguent des autres membres de l'organisation. Ainsi, « *le sens du collectif, l'envie de création, le retour de l'émotionnel redeviennent possible quand le leader remplace le chef* » (Lacan, 2016, p. 213).

L'ère du manager vers qui les salariés se dirigent pour demander ce qu'ils doivent faire est révolue. Selon Allard-Poesi et Perret, (2005, p. 196), « *ce rôle de manager implique en même temps de laisser suffisamment d'autonomie aux membres de l'équipe afin de permettre l'expression de leur créativité, et de s'assurer de leur motivation et mobilisation sur le projet* ». Ils ont désormais besoin d'un guide qui leur donne des orientations. A ce titre, le Manager opérationnel doit apprendre à faire faire c'est-à-dire à déléguer, à responsabiliser et à autonomiser. Il doit apprendre à guider ses collaborateurs et non les commander.

Le rôle de guide suppose un management participatif, basé sur l'échange, la communication. Ce nouveau leadership créera les conditions pour de nouvelles relations employeur/salariés basées sur 3 valeurs clés à savoir la confiance, l'autonomie et la responsabilité<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes&t=367s>, consulté le 28 avril 2020.

#### § 4 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN DONNEUR DE SENS

Le manager opérationnel, à travers sa capacité à « *faire sens dans une situation gestionnaire donnée* » (Brillet, Sauviat, 2016, p. 108) joue un rôle majeur dans l'appropriation de la digitalisation par ses collaborateurs. Le sens s'entend, comme une combinaison issue de l'interdépendance entre des cas, des situations et des partialités particuliers (Lesca, 2002 ; Brillet et Sauviat, 2016). Le sens est « *le vrai moteur du changement* » (Autissier *et al.*, 2013). Et l'attitude que nous avons envers le changement découle directement du sens que l'on accorde à la nouvelle situation envisagée.

Aussi, faut-il noter que « *la notion de sens dans le champ du management et des sciences de gestion [est capitale]. Plus précisément, [...] la théorie du sensemaking [développée par Weick (1995)] se veut un nouveau paradigme d'explication du fonctionnement des organisations, et qui traite de l'élaboration de sens dans les organisations* ». (Brillet, Sauviat, 2016, p.108). La digitalisation, perçue « *comme une situation nouvelle et de changement, source d'ambiguïtés* », a « *un besoin de recherche de sens pour lui donner une place dans l'organisation* » (Brillet, Sauviat, 2016, p.112).

En tout état de cause, la capacité à « donner du sens » du Manager opérationnel sera la clé de voute de la réussite de l'implémentation de la digitalisation des services publics. De ce fait, le manager opérationnel passe pour un « donneur de sens ». En effet, il faut se rendre à l'évidence que « *les collaborateurs ont besoin de comprendre et de connaître la stratégie sous peine de se sentir moins impliqués dans le destin de l'entreprise et ses desseins* » (Lacan, 2016, p. 110). Il doit donc donner du sens au changement. Et c'est ce rôle qui le place au cœur de la mise en œuvre de la digitalisation des services publics. La compréhension commune du changement qu'il aura avec ses collaborateurs, « *les amènera à prendre des décisions éclairées, adaptées et ajustées à leur contexte* ». (Bareil, 2016, p.103).

Toutefois, c'est un rôle qu'il aura du mal à assumer donc à « *construire du sens* » si la digitalisation n'est pas portée par une nécessité sociale. Ainsi, les salariés en seront convaincus non pas du processus de la digitalisation (comment le faire ?) mais plutôt des raisons de celle-ci (pourquoi le faire ?) (Laroche, 2017). Cette vision est partagée par Lacan (2016, p : 110) lorsqu'il soutient que « *le manager doit donc être un porteur de sens, celui qui accompagne ses collaborateurs dans la compréhension de la raison d'être des consignes et règles, le sens à la*

fois comme raison de l'action – au sens du pourquoi – et comme direction à suivre – au sens du pour quoi ». Aussi, fait-il observer que « c'est la condition sine qua non pour que les collaborateurs puissent s'approprier le projet collectif et aient le désir d'y participer, l'envie d'avoir un rôle à y jouer » Lacan (2016, p. 110).

Dans la même lignée, Havard et Ingham (2017, p. 5) identifie « deux catégories de rôles tenus par les managers [opérationnels] qu'ils exercent pour eux-mêmes et pour autrui : un rôle d'interpréter consistant à donner du sens pour soi et pour autrui au programme RSE et un rôle d'implémenter concernant les pratiques responsables adoptées par les managers [opérationnels] et les dispositions que les managers adoptent pour que leurs collaborateurs déploient des pratiques responsables ». C'est donc le sens qu'on donne à la digitalisation qui facilitera son implémentation dans l'organisation.

Le tableau 23 suivant indique les orientations de la construction de sens pour le Manager opérationnel lui-même et pour ses collaborateurs. C'est sa capacité à refléter le changement qui amènera ses collaborateurs à croire à ce renouveau.

**Tableau 23. Les rôles des managers opérationnels dans la mise en œuvre d'un processus de digitalisation**

	NATURE DE L'ACTIVITE		
		Construction de sens ( <i>interpréter</i> )	Implémentation ( <i>implémenter</i> )
Orientation	Pour soi	Dans quelle mesure la digitalisation fait sens pour le manager ?	Dans quelle mesure le manager pratique la responsabilité ?
	Pour autrui	Comment le manager diffuse le sens de la digitalisation dans son entourage ?	Comment le manager amène les autres (collaborateurs, parties prenantes) à adopter la digitalisation ?

Source : Adapté de Havard et Ingham (2017, p. 9)

La digitalisation a modifié les relations de travail. Ainsi, nos rapports avec le temps, l'espace, autrui, ont profondément évolué. (Silva, 2008 ; Silva, Ben Ali, 2010). A ce titre, l'autorité du Manager opérationnel ne provient plus des connaissances mais de l'imputabilité, du leadership, du talent à rallier des hommes à des conceptions et les amener à agir à l'unisson (Ramanzsoa, 2014 ; Silva et Ben Ali, 2010).

## § 5 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN GARANT DE LA COHESION ET UN DEVELOPPEUR DE COMPETENCES

Le changement peut générer « *des malaises sociaux qui devraient être surmontés à travers différents leviers comme la communication interne, l'implication ou la responsabilisation des acteurs* » (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 88). Le travail à distance grâce à la digitalisation soulève également la problématique de la cohésion de l'équipe à la tête de laquelle se trouve le manager. Dans cette logique, Allard-Poesi et Perret (2005, p. 195) constate qu'aujourd'hui « *l'efficacité du responsable dépend aussi des dispositifs internes propres à maintenir la transparence et la cohésion dans l'équipe (rôles internes)* ».

Aussi, l'ubiquité peut poser un second enjeu pour les organisations qui est celui de la gestion des temporalités et la gestion de la mobilité avec des risques de cohérence globale. Pour Barlatier, (2016, p. 61) « *l'organisation en question connaîtra vraisemblablement des problèmes de cohérence globale avec autant de processus semi-autonomes et de temporalités* ». La cohésion de l'équipe peut être mise à mal. Le manager doit rassembler autour des objectifs poursuivis, des collaborateurs disséminés partout grâce aux nouvelles formes d'organisation du travail. Dès lors, il « *doit être à l'impulsion de cet état d'esprit conduisant à une ambiance de travail conviviale et bienveillante. Il est l'incitateur et le garant de la qualité du "travailler-ensemble" dans le souci du respect de la vision holiste essentielle qui caractérise la postmodernité puisque la césure entre l'univers du travail et le monde du loisir est de plus en plus ténue* » (Lacan, 2016, p. 212)

C'est à lui que revient cette responsabilité de prendre toutes les dispositions pour créer un environnement de confiance au sein de l'organisation, « *d'autant plus que nous savons à présent que le sentiment de bien-être au travail est synonyme de surcroît de performance puisqu'il augmente la productivité des collaborateurs et diminue l'absentéisme* » (Lacan, 2016, p. 212).

Par ailleurs, le Manager opérationnel a des collaborateurs devenus très autonomes. Une autonomie rendue possible grâce à la distance et aux outils dont ils disposent. Dès lors, selon Bartoli et Blatrix, (2015), la question de l'adéquation entre les compétences dont ils disposent et les nouvelles exigences des postes devient centrale. Bampoky (2017) propose de mettre l'accent sur les formations continues. A ce titre, le manager doit assumer un rôle de développeur

(Havard et Ingham, 2015) de compétences car les meilleures formations sont les situations de travail.

## **§ 6 : LE MANAGER OPERATIONNEL : DEVENIR UN MANAGER LEADER**

L'exercice harmonieux de ces nouveaux rôles des managers opérationnels en contexte de digitalisation nécessite une implication soutenue des premières autorités de l'organisation. Dans la même lancée, Tebourbi et Said (2010, p. 54) soutienne que « *l'exercice de ces rôles est tributaire de trois éléments essentiels : l'existence d'une vision claire émanant du sommet stratégique, de fonctions de support aux cadres [opérationnels] et de conditions managériales et organisationnelles* ». La réunion de ces conditions permettra au Manager opérationnel d'assumer avec sérénité ses nouveaux rôles.

En outre, les nouveaux rôles précédemment développés nous amènent à soutenir en définitive que le manager postmoderne en l'occurrence ici le Manager opérationnel doit être un manager leader. Un manager, investi de l'autorité hiérarchique et un leader doté d'une capacité d'influence auprès de ses collaborateurs.

En effet comme le fait remarquer Lacan (2016, p. 213), « *la légitimité du manager passe aujourd'hui par une posture toute autre, celle du leader, dont les qualités tiennent en sa capacité à mettre en marche ses équipes, par un agir communicationnel et relationnel, dans le but d'atteindre collectivement les objectifs au service de la performance de l'entreprise* ». De ce fait, poursuit-il, ses fonctions renvoient à celles de Manager relai, Manager porteur de sens, Manager animateur de communautés de travail, Manager régulateur des relations interpersonnelles, le manager leader (Lacan, 2016). Le tableau 24 ci-dessous décline les responsabilités du manager et celles du manager leader.



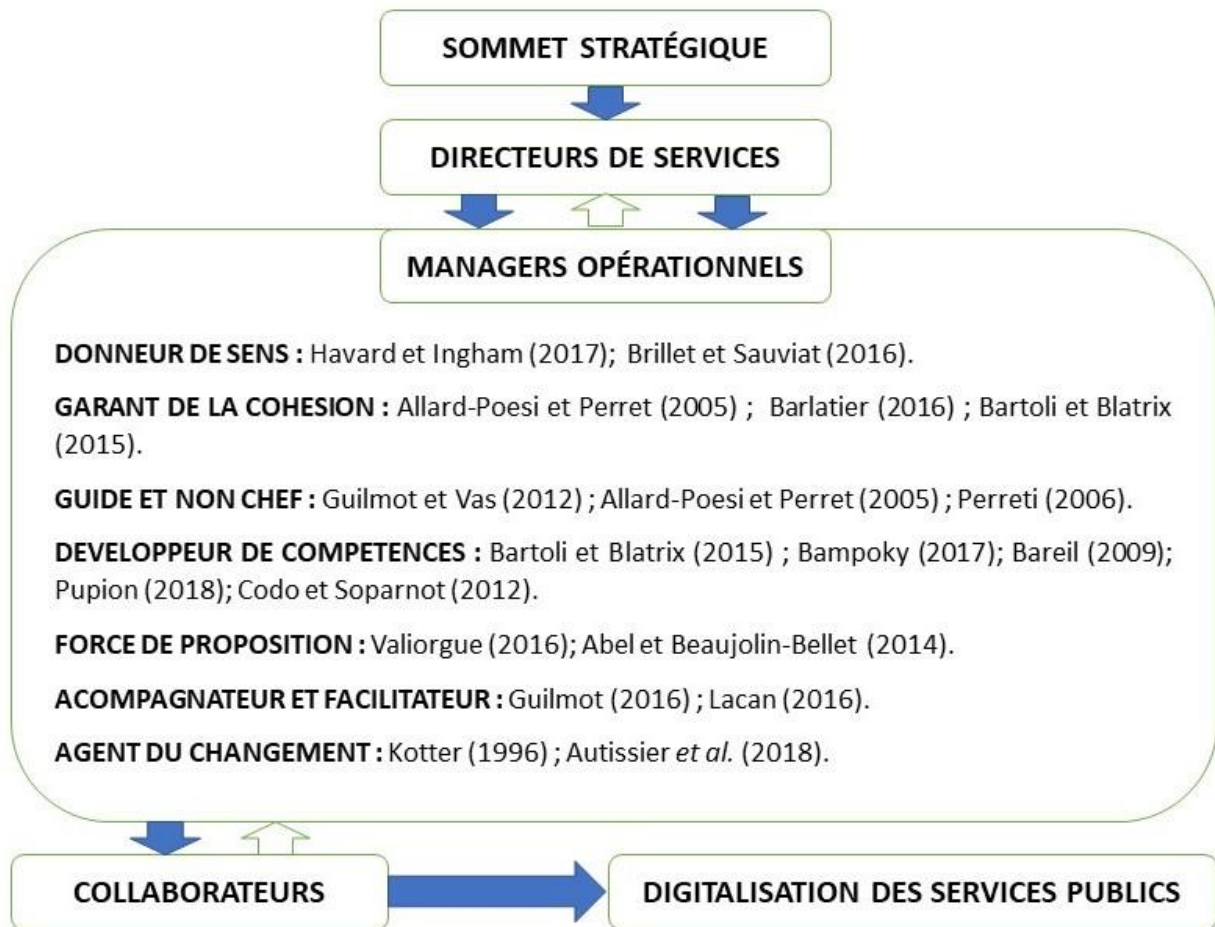
**Tableau 24. Les responsabilités du manager et celles du leader**

LE MANAGER	LE LEADER
Le comportement du manager est dicté par le consensus ; il est davantage motivé par les problèmes de procédures que par les questions de pouvoir.	Le leader suit sa propre vision sans rechercher le compromis avec le groupe.
Le manager tend à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts.	Le leader adopte une attitude personnelle et active envers les buts.
Le manager cherche à faire pencher la balance du pouvoir vers un compromis acceptable par toutes les parties.	Le leader travaille dans le sens opposé.
Le manager tente de limiter les choix possibles.	Le leader aborde les problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvre la voie à des solutions originales.
Chez ceux qui deviennent managers, l'instinct de survie domine le goût du risque.	Les leaders travaillent à partir de positions à haut risque.
Les managers préfèrent travailler avec les autres.	Les leaders provoquent généralement de forts sentiments d'identité ou de différence, d'amour ou de haine.
Le manager aurait la capacité d'appréhender la manière de faire les choses, de mettre en œuvre une action.	Le leader aurait la capacité de choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire.
Le manager aurait une fonction d'exécution.	Le leader a une fonction de penseur et d'innovation.
Le manager est centré sur la structure.	Le leader est centré sur les gens et inspire la confiance.
Le manager a des objectifs à remplir à court terme.	Le leader a une vision à long terme.
Les questions que pose le manager sont « comment ? » et « quand ? ».	Le leader s'interrogerait sur le « quoi ? » et surtout le « pourquoi ? ».
Le manager imite.	Le leader est à l'origine des projets.
Le manager accepte le statu - quo	Le leader challenge le statu - quo.
Le manager fait les choses bien.	Le leader fait la bonne chose
Le manager est désigné par la hiérarchie.	Le leader prend naturellement cette place et est reconnu comme tel par les membres de son équipe.
Le manager sait ce qu'il doit faire.	Le leader sait ce qu'il faut faire.

Source : adapté de Masmoudi, 2020, p. 108-109

A partir des éléments développés dans cette section, nous avons élaboré un modèle intégrateur des principaux rôles des managers opérationnels en contexte de transformation digitale. Ces derniers sont désormais confrontés à des défis de types nouveaux émanant de la digitalisation. Des rôles qui ont été identifiés à la suite de la revue de la littérature et illustrés dans la figure 7 ci-après.

**Figure 7. Récapitulatif des rôles des managers opérationnels en contexte de digitalisation**



Source : L'auteur

## SECTION 5 : LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION

La section précédente nous a permis de découvrir les avantages que nous offre la digitalisation. Cependant, pour permettre de profiter pleinement de ces avantages, il convient alors de prendre en compte tous ces multiples impacts produits par le digital afin que cette transformation digitale puisse contribuer véritablement à l'épanouissement des hommes au travail. Ces impacts à appréhender sont d'ordres social, économique et environnemental. Les impacts sociaux, selon Rosé et Belattre (2022, p. 11.) portent « *sur les destructions d'emploi, sur la réduction de l'intérêt au travail et sur le rôle de l'homme dans la prise de décision, sur son épanouissement professionnel, sur la transformation des relations humaines, devenues moins chaleureuses* ». Sur le plan environnemental, les impacts poursuivent les auteurs renvoient à « *l'empreinte*

*carbone [découlant] à la fois de la production des équipements électroniques et de leur usage* ». Aussi, est-il primordial de ne pas sous-estimer les impacts économiques. Certes, il y a des gains substantiels, mais « *des tentatives de substitution du travail humain par la machine [peut] entraîner d'importants coûts cachés préjudiciables à la performance socio-économiques des entreprises et des organisations* » (Rosé et Belattre (2022, p. 12). Ces différents impacts nous interpellent à œuvrer pour la promotion d'une digitalisation responsable.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE II**

Ce chapitre nous a permis de décliner d'aborder la théorie du changement organisationnel. Le modèle de Kotter (2015) nous éclaire sur les stratégies à mettre en place pour que le changement envisagé puisse aboutir. Il nous a été également donné d'apercevoir les enjeux du changement dans les organisations ainsi que les raisons qui pourraient amener une organisation à changer et en l'occurrence à se digitaliser. Les principales motivations du recours à la digitalisation développées dans ce chapitre démontrent que cette nouvelle forme d'innovation organisationnelle est portée par une utilité sociale. Toute chose qui contribue à réduire les risques de rejet et à ne pas faire prospérer les réticences.

Par ailleurs, ce chapitre a également mis en évidence les apports de la digitalisation ainsi que ses principaux enjeux en termes de nouvelle organisation et de nouveaux comportements à observer. Face à ces enjeux, il est demandé aux managers opérationnels d'assumer les rôles qui sont les leurs afin de réussir cette transformation digitale. La littérature a mis en lumière les rôles de force de proposition, d'un accompagnateur et de facilitateur de changement, de donneur de sens, un garant de la cohésion et un développeur de compétences. Cependant, les impacts sociaux, environnementaux et économiques produits par le digital, nous invitent à une digitalisation beaucoup plus responsable pour que la digitalisation continue d'être un moyen et non une finalité.

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CHAPITRE III- METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

La recherche en sciences de gestion est guidée par des principes fondamentaux. Le respect de ces principes contribue à accorder à la présente les critères de scientificité. Ainsi dans le cadre de ce chapitre, nous allons dans un premier temps présenter notre terrain de recherche qui est la fonction publique burkinabè à travers laquelle nous présenterons le contexte de la digitalisation à la Direction Générale des Impôts (DGI) et à la Direction Générale des Douanes (DGD) (section 1), ensuite nous aborderons les aspects liés au positionnement épistémologique en sciences de gestion et déclinons le nôtre au regard de l'objet de notre recherche (section 2).

Par ailleurs, nous développerons la méthodologie que nous avons adoptée pour mener la présente recherche (section 3) qui nous permettra de justifier le choix de l'approche qualitative, de l'étude cas et du paradigme interprétativiste. Par ailleurs, cette section nous permettra également de présenter la stratégie de collecte et de traitement des données. Enfin nous décrirons en fin de chapitre les difficultés auxquelles nous avons été confrontés (section 4) pour le cadre de la présente recherche.

### **SECTION 1 - PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE**

Le milieu que nous avons choisi comme terrain d'observation est l'administration publique du Burkina Faso à travers deux structures à savoir la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale des Douanes (DGD). Dans les lignes qui suivent, nous allons, dans un premier temps, décliner les grandes réformes qui ont été initiées dans l'administration publique burkinabè ainsi que les perspectives envisagées. Ensuite nous présenterons la structure organisationnelle des deux structures ainsi que leurs plateformes digitales respectives.

#### **§ 1 - L'ADMINISTRATION PUBLIQUE BURKINABE EN MUTATION**

Le Burkina Faso s'est engagé depuis les années 1990 dans un processus de démocratisation qui reste l'un des plus fragiles de la sous-région ouest-africaine voire africaine. En effet, c'est un pays qui a connu plusieurs coups d'état militaires depuis son accession à l'indépendance intervenue le 5 août 1960. Deux insurrections populaires ont également marqué l'histoire

politique de ce pays. La première survenue le 3 janvier 1966 et la seconde les 30 et 31 octobre 2014. Mais s'il y a des points sur lesquels tous les régimes militaires ou civils se sont accordés, c'est bien le rôle de l'Etat et celui de l'administration publique. Il est reconnu de tous que l'Etat est l'artisan du bien commun et le gardien de la cohésion nationale. Cependant, « *il n'y a pas d'Etat sans un système administratif qui est l'instrument de mise en œuvre des politiques publiques au service du développement économique et social* »<sup>17</sup>.

Dans le cadre de la promotion de l'intérêt général, l'Etat du Burkina Faso va se doter d'un arsenal juridique en la matière dont le principal instrument d'application des lois est l'administration publique. Selon les conclusions des Assises Nationales sur le rôle et les missions de l'Etat (1997), l'administration publique est également cet outil qui se charge de la mise en œuvre des politiques gouvernementales en matière de développement. Ainsi, elle renvoie à « *un système, c'est-à-dire un ensemble intégré et complexe d'éléments (moyens humains, matériels, financiers, organisationnels et procéduraux) en interaction dynamique, en relation avec un milieu environnemental donné et organisé en fonction d'une finalité en l'occurrence la satisfaction de l'intérêt général et partant le développement du pays* »<sup>18</sup>. Par ailleurs, conscient du fait qu'une administration bien articulée agit durablement sur le développement, le Burkina Faso va s'engager dans « *un vaste programme de réformes macro-économiques et structurelles visant le rétablissement des équilibres des grands agrégats économiques tout en s'attendant à la mise en place d'un Etat de droit* »<sup>19</sup>.

La plus emblématique des réformes initiées dans l'administration publique reste la réforme globale de l'administration publique (RGAP) du Burkina Faso qui a été officiellement lancée en avril 1998. Selon son rapport d'évaluation, la RGAP « *visait à asseoir une Administration moderne au service du développement économique et social du Burkina Faso* »<sup>20</sup>. Elle a été consacrée par la loi n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique et modifiée en 2005 par la loi n°019- 2005/AN du 18 mai 2005 portant modification de la loi n°013/98/AN du 28 avril 1998 portant régime applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique.

---

<sup>17</sup> Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration 2011-2020, p 13

<sup>18</sup> Assises Nationales sur le rôle et les missions de l'Etat – Rapport Introductif (Ouagadougou, Décembre 1997)

<sup>19</sup> Rapport d'évaluation de la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP) du Burkina Faso, p. 18

<sup>20</sup> Rapport d'évaluation de la Réforme Globale de l'Administration Publique (RGAP) du Burkina Faso, p. 8

Des travaux préparatoires, comme « les Conférences Annuelles de l'Administration Publique » et aussi les audits organisationnels de tous les départements ministériels ont été initiés. Ils constituaient des préalables à la mise en place de la RGAP et ont permis de mettre en relief les problèmes de nature endogène et exogène auxquels l'administration publique burkinabè est confrontée. L'organisation des Assises Nationales sur le Rôle et les Missions de l'État à Ouagadougou, du 18 au 21 décembre 1997 est également à mettre à l'actif des travaux préliminaires à la mise en place de la RGAP.

Toutefois, malgré les efforts de réformes, « *l'administration publique burkinabè reste confrontée à des problèmes structurels et fonctionnels qui limitent son efficacité et son efficience* »<sup>21</sup>. Après 10 années de mise en œuvre, un rapport d'évaluation de la RGAP a été effectué et l'on constate avec regret la persistance des difficultés que la RGAP était sensée résoudre. Ce rapport a mis en évidence des dysfonctionnements qui subsistent et qui se situent tant au niveau organisationnel, opérationnel que comportemental. Et c'est pour parer à ces difficultés, que les autorités du pays ont décidé de la mise en place d'un Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (PSDMA) pour la période 2011-2020. Ce PSDMA a été adopté par le Décret N° 2011-535/PRES/PM/MFPTSS du 9 août 2011 portant adoption du plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020). Des plans d'actions triennaux ont également été élaborés en vue de son opérationnalisation. Le premier a couvert la période 2011-2013 et le deuxième de 2015-2018.

Le PSDMA vise la promotion d'une administration publique capable de produire des biens et des services de qualité en vue d'un développement durable et selon une démarche participative<sup>22</sup>. Pour atteindre cet objectif principal, il s'est articulé autour de cinq axes stratégiques qui sont : l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des prestations de l'administration, la valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines de l'administration, la promotion de l'accessibilité et de la transparence dans l'administration, la promotion d'une administration électronique, la promotion d'une déconcentration au service d'une décentralisation plus effective et porteuse de développement local<sup>23</sup>. Il n'est donc pas étonnant que le PSDMA soit devenu depuis son adoption en 2011, le principal repère en matière d'innovation de l'administration.

---

<sup>21</sup> Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration 2011-2020, p. 20

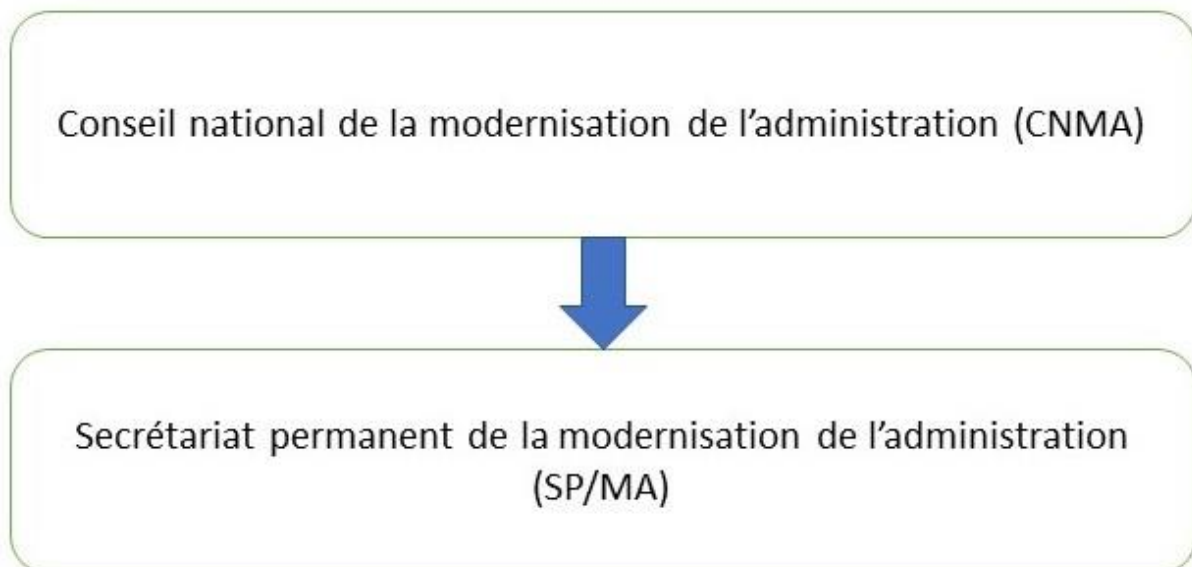
<sup>22</sup> Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020), p 33

<sup>23</sup> Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020), p 34-50

Pour augmenter ses chances de succès, le PSDMA s'est doté d'un dispositif institutionnel de pilotage qui témoigne de la volonté du gouvernement à réussir le pari de la modernisation de l'administration. Ce dispositif institutionnel comprend le Conseil national de la modernisation de l'administration (CNMA) et le Secrétariat permanent de la modernisation de l'administration (SP/MA) comme présenté dans la figure 8 suivante.

Par ailleurs, la forte présence des plus hautes autorités du pays dans la composition du CNMA, démontre à souhait la prise de conscience de la nécessité de modernisation de l'administration. En effet, la présidence du CNMA est assurée par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Aussi, en plus des membres du gouvernement, toutes les autres parties prenantes qui interviennent dans le dispositif de fonctionnement de l'administration ont été associées comme les autorités politiques locales, la société civile intervenant dans le domaine de l'administration, les partenaires sociaux ainsi que les partenaires techniques et financiers. La deuxième instance du dispositif institutionnel de pilotage renvoie au Secrétariat permanent de la modernisation de l'administration (SP/MA) qui a été créé à cet effet. Le SP/MA est l'organe de coordination et de suivi de la mise en œuvre du PSDMA<sup>24</sup>.

**Figure 8. Dispositif institutionnel de pilotage du PSDMA**



Source : Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration 2011-2020, p 51

<sup>24</sup> Plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020), p 52



Le vaste programme de déconcentration des services publics que le pays a connu est le fruit de la matérialisation du PSDMA. Grâce à ce plan stratégique on va alors assister à la déconcentration d'un certain nombre d'actes de gestions comme les autorisations d'absence, les disponibilités, les détachements, les avancements, ... Ces actes sont désormais pris par les managers de proximité alors qu'ils étaient depuis lors de la responsabilité du ministre de tutelle pour les autorisations d'absence et celle du ministre de la fonction publique pour les autres actes.

Tous les axes stratégiques du PSDMA soulignés plus haut vont connaître des évolutions significatives avec le choix de la digitalisation des services. En effet, la transformation digitale permet à elle seule de toucher l'ensemble de ces cinq axes stratégiques du PSDMA. Elle améliore l'efficacité et la qualité des prestations de l'administration (axe 1) ainsi que la valorisation et le renforcement des capacités des ressources humaines de l'administration (axe 2). En outre, la digitalisation fait la promotion de l'accessibilité et de la transparence dans l'administration (axe 3) ainsi que la promotion d'une administration électronique (axe 4). Enfin, elle renforce l'autonomie des managers de proximité à travers la promotion d'une déconcentration des services (axe 5). Toute chose qui vient démontrer une fois de plus la dimension stratégique de la digitalisation.

Depuis l'adoption du PSDMA, le Burkina Faso va voir apparaître une floraison d'innovations allant dans le sens de la modernisation de l'administration. La digitalisation des services publics fait partie justement de ces nouvelles innovations organisationnelles initiées dans la cadre du PSDMA. Ainsi, en matière de pratiques de digitalisation des services publics, nous avons la création du guichet virtuel de l'administration publique, les inscriptions en lignes aux concours professionnels et directs de la fonction publique, les paiements mobiles des factures d'eau et d'électricité, les télédéclarations et télépaiements des impôts et frais de douanes, la consultation en ligne des dossiers de carrières des agents de la fonction publique, ... Le timbre fiscal digitalisé est également en perspective.

Cette digitalisation va recevoir un écho favorable de la part des autorités publiques qui vont l'inscrire en étroite ligne dans les discours politiques de tous les régimes qui se sont succédés. Cette volonté politique va se matérialiser au plan institutionnel par la création d'un Ministère de la Transition digitale, de l'Economie Numérique et des Postes ainsi que de l'Agence Nationale de Promotion des TIC (ANPTIC). Une autre preuve que le Burkina ne veut pas rester

en marge de la transition digitale, c'est le lancement de grands projets de développement des infrastructures TIC notamment le projet e-Burkina, le projet G-Cloud, le projet Back Bone National<sup>25</sup> et le PRICAO-BF<sup>26</sup>.

Beaucoup de structures publiques vont profiter des dispositions favorables dans lesquelles se trouvent les autorités pour se lancer dans cette aventure digitale. Font parties de ces structures publiques, la direction générale des impôts (DGI) et la direction générale des douanes (DGD). La DGI va connaître son expérience en matière de digitalisation avec l'avènement du PSDMA. Quant à la DGD, elle va connaître en 2017 le développement le plus significatif de sa plateforme digitale Sydonia en migrant vers le Sydonia World. La dynamique amorcée par le PSDMA en est pour quelque chose.

Principal référentiel en matière de modernisation de l'administration, le PSDMA, a été remplacé à la date du 15 février 2023 par le document de Stratégie nationale de la valorisation de l'expertise publique (SNVEP) 2022-2023 et de son premier plan d'action triennal 2022-2024<sup>27</sup>. La SNVEP constitue désormais le référentiel clé dans la mise en œuvre du plan d'action triennal glissant 2021-2023 de la Stratégie nationale de modernisation de l'administration publique.

La modernisation de l'administration occupe une place de choix dans le Premier Plan National de Développement Economique et social (PNDES I) qui s'est déroulé de 2016 à 2020 et le PNDES II (2021-2025) toujours en vigueur. Ainsi, au titre de l'axe stratégique 2, le PNDES II ambitionne d'« *approfondir les réformes institutionnelles et moderniser l'administration publique* »<sup>28</sup>. Le PNDES est devenu depuis 2016, le principal référentiel en matière de développement économique et social du pays.

---

<sup>25</sup> Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 13 février 2023 à 15h08

<sup>26</sup> PRICAO-BF : Programme de Renforcement des Infrastructures de Communication en Afrique de l'Ouest-Projet du Burkina Faso

<sup>27</sup> Compte rendu du Conseil des Ministres du Burkina Faso du 15 février 2023.

<sup>28</sup> PNDES II

Toutefois, le pays reste confronté à d'énormes défis à relever en matière de promotion des TIC. Il s'agit principalement du taux de pénétration de l'internet (actuellement à 20%) ainsi que des coûts de connexion à internet<sup>29</sup> qui restent des plus élevés de la sous-région ouest-africaine.

## **§ 2 : PRESENTATION DU CAS 1 : LA DGI ET SA PLATEFORME SINTAX**

Le Burkina Faso est un pays de l'Afrique subsaharienne situé dans la partie ouest du continent. Il a une superficie de 274 200 km<sup>2</sup> avec Ouagadougou comme capitale politique et Bobo-Dioulasso comme capitale économique. Sa population totale selon l'Institut National des Statistiques et de la Démographie sur le Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) devrait atteindre 20 870 060 d'habitants selon les projections en 2019<sup>30</sup>.

Les principales ressources du pays proviennent des recettes fiscales et douanières en plus des appuis extérieurs. Le premier produit d'exportation du pays est l'or devant le coton. Au regard de la modicité de ses sources de financement, un ministère est créé pour s'occuper de l'administration financière et économique en l'occurrence le ministère de l'Economie, des Finances et du Développement (MINEFID). Les trois grandes fonctions économiques du MINEFID sont : la mobilisation des ressources financières internes et externes pour soutenir les activités de développement, la poursuite d'un développement économique durable par la conduite de stratégies et des programmes économiques et enfin la répartition optimum des ressources financières de l'État et le contrôle de leur utilisation à travers l'exécution des différentes lois de finances<sup>31</sup>.

Le MINEFID compte aujourd'hui près de 8 800 agents publics<sup>32</sup> répartis sur toute l'étendue du territoire entre des directions centrales et régionales. C'est à la Direction Générale des Impôts (DGI), structure centrale du MINEFID, que revient la charge de recouvrer les recettes fiscales et parafiscales autres que celles de porte ; d'assurer les contrôles fiscaux et de mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des ressources intérieures<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 22 février 2023 à 15h19

<sup>30</sup> <http://www.insd.bf/n/> consulté le 15 mai 2019.

<sup>31</sup> Histoire et contexte : [http://www.finances.gov.bf/index.php?option=com\\_content&view=article&id=104&Itemid=130#](http://www.finances.gov.bf/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=130#) consulté le 15 mai 2019.

<sup>32</sup> DRH/Minefid, septembre 2023

<sup>33</sup> Missions DGI : <http://www.impots.gov.bf/index.php/missions2> consulté le 15 mai 2019

La DGI est l'une des deux structures que nous avons choisie comme terrain d'études dans le cadre de la présente recherche. Le choix de la DGI se justifie par le fait qu'elle fait partie des premières organisations publiques du Burkina à s'engager dans une dynamique de digitalisation de ses services. Elle est placée sous l'autorité d'un directeur général, assisté du directeur général adjoint et est organisée comme suit : la direction générale, les services d'appui, les directions centrales, les directions extérieures et les directions régionales<sup>34</sup>.

Conformément aux dispositions prévues par la loi, la DGI est chargée de l'élaboration et de l'application de la législation fiscale intérieure, domaniale, foncière et cadastrale<sup>35</sup>. Elle constitue à ce titre une structure hautement stratégique pour un pays comme le Burkina dont l'essentiel des ressources proviennent des recettes fiscales et parafiscales. Avec l'entrée en vigueur du tarif extérieur commun de l'Union Africaine (UA) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), les taxes douanières connaîtront une certaine baisse.

Il restera plus maintenant que la DGI comme principale structure de collecte des ressources propres du pays. L'efficacité de la DGI apparaît alors comme une priorité nationale eu égard à la situation géoéconomique du pays. C'est donc à juste titre que la DGI va bénéficier d'une attention particulière de la part des autorités du pays eu égard à cette nouvelle donne en perspective. Ainsi, tout est mis en œuvre pour lever les obstacles qui se présentent sur le chemin de la DGI et qui lui empêchent d'être efficace. Face aux difficultés auxquelles elle est confrontée, le choix a été fait sur la digitalisation des services comme moyen devant lui permettre d'atteindre un taux de recouvrement assez substantiel. Et le choix a été porté sur le Système Informatisé de Taxation (SINTAX). Les raisons du choix de la digitalisation à travers les plateformes Sintax et Sydonia sont définies dans le tableau 60.

Pour remplir ses missions, la DGI s'appuie sur un effectif de 2447 agents (effectif au 31 décembre 2021) composé d'Inspecteurs des Impôts (II), de Contrôleurs des Impôts (CI), d'Agents de Constatation et d'Assiette (ACA) et d'autres emplois (emplois spécifiques des

---

<sup>34</sup> Article 4 de l'Arrêté n°2020-000334/MINEFID/SG/DGI du 10 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts

<sup>35</sup> Article 3 de l'Arrêté n°2020-000334/MINEFID/SG/DGI du 10 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts.

départements ministériels, contractuels de la DGI, agents communaux). Le tableau 25 montre l'évolution des effectifs de la DGI sur ces 10 dernières années.

**Tableau 25. Evolution des effectifs de la DGI par emploi au cours des 11 dernières années au 31 décembre 2021**

ANNÉE	II	CI	ACA	AUTRES	EFFECTIF
2011	471	458	349	410	1688
2012	521	435	332	477	1765
2013	564	498	371	506	1939
2014	588	554	381	525	2048
2015	717	622	459	457	2255
2016	732	697	421	513	2363
2017	745	698	403	468	2314
2018	818	764	454	458	2494
2019	852	750	433	450	2485
2020	844	764	422	439	2469
2021	860	747	418	422	2447

Source : DRH/DGI, juin 2022

**Légende :**

*II = Inspecteurs des Impôts*

*CI = Contrôleurs des Impôts*

*ACA = Agents de Constatation et d'Assiettes*

*Autres = Autres emplois spécifiques des départements ministériels, les contractuels de la DGI, les agents communaux*

A l'analyse du tableau ci-dessus, on constate que la DGI compte plus d'II (emploi de conception) que d'ACA (emploi d'exécution). On dénombrait au 31 décembre 2021, 860 inspecteurs des impôts contre 418 agents de constatation et d'assiettes, les contrôleurs des impôts étaient quant à eux au nombre de 747. Par contre en 2011, c'est-à-dire avant l'avènement de Sintax, on comptait 471 inspecteurs contre 349 agents d'assiettes et 458 contrôleurs. En l'espace de 10 ans (2011-2021), les effectifs des inspecteurs ont doublé

contrairement aux agents d'exécution dont le nombre n'a pas connu une augmentation significative.

La participation des contribuables (usagers) à la production de services, notamment les saisies des déclarations rendues possible grâce à la digitalisation, pourrait être une des explications de ce déséquilibre des effectifs entre les agents de conception et ceux d'exécution. Aujourd'hui à la faveur de la digitalisation des services, on constate qu'on a plus besoin d'agents vérificateurs (inspecteurs ou contrôleurs) que d'agents dévolus aux tâches de saisies (agents d'exécution) en voie du reste de disparition. On constate de nos jours par exemple, qu'il n'y a plus de recrutement aux emplois des ACA dans les concours directs de la Fonction publique. Leur emploi a subi une profonde mutation du fait en outre de la digitalisation.

### **§ 3 : PRESENTATION DU CAS 2 : LA DGD ET SA PLATEFORME SYDONIA**

La Direction générale des Douanes tout comme la DGI est une direction centrale du MINEFID. Ses attributions, organisation et fonctionnement sont consacrés par l'arrêté n°2020-00033/MINEFID/SG/DGD du 9 juillet 2020. Conformément aux dispositions de l'article 3 de l'arrêté ci-dessus cité, la DGD s'occupe notamment « de participer à l'élaboration de la politique en matière douanière ; de veiller à la mise à jour et à l'application des conventions, lois et règlements douaniers et de percevoir les droits et taxes y afférents ; de faciliter les échanges commerciaux avec l'étranger ; de mettre en œuvre les procédures de dédouanement ; de veiller à la modernisation et à la transparence des procédures de dédouanement ; d'octroyer et de contrôler les régimes économiques ; de gérer les exonérations douanières accordées aux personnes physiques et morales, en application des lois et règlements y relatifs ; d'assurer le recouvrement optimal des recettes douanières ; de tenir la comptabilité des recettes douanières ; d'assurer le contrôle du commerce extérieur et des changes ; de lutter contre la fraude douanière ; de rechercher, de constater et de réprimer les infractions douanières ; de lutter contre toutes sortes de trafics illicites ; de contribuer au renforcement de la sécurité aux frontières et à la lutte contre le terrorisme ; de produire les statistiques douanières du commerce extérieur »<sup>36</sup>.

La DGD est un corps paramilitaire. Mais en tant qu'administration publique, elle emploie un personnel régis par la loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la

---

<sup>36</sup> Article 3 de l'arrêté n°2020-00033/MINEFID/SG/DGD du 9 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Douanes (DGD)

fonction publique d'Etat. Aux termes de cette loi, les agents de la DGD sont recrutés à l'issue d'un concours direct par le Ministère en charge de la Fonction publique pour le compte du MINEFID. Les admis sont par la suite formés à l'Ecole Nationale des Douanes (END) et reversés à leur sortie dans les différents emplois de l'administration douanière pour emploi.

Aussi, elle s'est dotée d'un système de valeurs en cohérence avec ses missions de perception des droits et taxes. Il s'agit de la discipline, du professionnalisme, de l'intégrité et de la solidarité<sup>37</sup>. L'application de ces valeurs permet à la DGD d'être en phase avec sa devise qui est « Honneur - Dévouement - Vigilance »<sup>38</sup>.

Aux termes de l'arrêté ci-dessus cité, la DGD est structurée de la manière suivante : un commandement de la Direction générale ; une Inspection technique des douanes ; des Services d'appui ; des Directions techniques et des Directions régionales. La DGD n'a pas la structuration géographique que la DGI. Les directions régionales de la DGI respectent les démembrements régionaux définis par le Ministère de l'Administration Territoriale du Burkina Faso. Elle compte treize directions régionales comme la plupart des départements ministériels. Ce qui n'est pas le cas de la DGD dont la création des directions régionales respecte le principe du développement socio-économique de la localité. Ainsi, nous avons sept directions régionales à la DGD à savoir : la Direction Régionale des Douanes du Centre, celle du Centre-Est, du Centre-Sud, de l'Est, du Nord, de l'Ouest et enfin du Sud-Ouest. Dans le cadre de la présente recherche, ce sont les directions régionales du Centre à Ouagadougou et celle de l'Ouest à Bobo-Dioulasso que nous avons retenues comme terrain d'études.

Par ailleurs, pour remplir convenablement les missions qui lui sont assignées, la DGD s'appuie, au 31 décembre 2022, sur un personnel total de réparti comme suit : 250 Inspecteurs des Douanes, 315 Contrôleurs des Douanes, 1160 Assistants des Douanes, 02 Préposés des Douanes et 104 civils (tableau 26).

---

<sup>37</sup> <http://www.douanes.bf/sydoniabf/content.jsf?c=valeurs> du 17 août 2023 à 00h08

<sup>38</sup> <http://www.douanes.bf/sydoniabf/content.jsf?c=organisation> consulté le 17 août 2023 à 00h12

**Tableau 26. Evolution des effectifs de la DGD de 2019 à 2022**

ANNEE	Inspecteurs	Contrôleurs	Assistants	Préposés	Civils	EFFECTIF
2019	225	306	1232	10	108	1881
2020	247	286	1229	2	106	1870
2021	242	312	1192	2	107	1855
2022	250	315	1160	2	104	1831

Source : Direction du Personnel et des statistiques, DGD, août 2023

L'analyse de l'évolution des effectifs de 2013 à 2022, nous permet de constater la mise en voie d'extinction de l'emploi des « Préposés de Douanes ». D'un nombre total de 586 en 2017 (tableau 27), ils sont passés à 2 depuis 2020. Pendant ce temps, le nombre des Assistants est passé de 672 à 1229 à la même période. L'emploi des Préposés ayant été mis en extinction, un concours professionnel a été organisé en vue de leur reclassement dans les emplois des Assistants des Douanes. Cependant, le nombre des Inspecteur et celui des Contrôleurs ne cesse d'augmenter. La mise en place de la plateforme digitale Sydonia dans les services des douanes a provoqué un bouleversement dans les attributions des agents où on a dorénavant plus besoin de vérificateurs que d'agents dévolus aux tâches de saisies exécutées désormais en grande partie par les contribuables.

**Tableau 27. Evolution des effectifs de la DGD de 2013 à 2017**

ANNEE	Inspecteurs	Contrôleurs	Assistants	Préposés	Civils	EFFECTIF
2013	194	190	413	789	134	1720
2014	200	210	445	820	133	1808
2015	206	230	738	618	128	1920
2016	204	243	682	581	127	1837
2017	204	241	672	586	130	1833

Source : Ecole Nationale des Douanes, août 2023

Tout comme la DGI, la DGD est aussi confrontée à un certain nombre de contraintes qui affectent son efficacité. Ainsi, au regard de ces difficultés et pour augmenter ses capacités de recouvrements, la DGD s'est dotée d'un plan stratégique 2017-2021. Ce document de politique



générale prévoit dans ses objectifs spécifiques, la réalisation de recettes de façon optimum et équitable ainsi que le renforcement de la lutte contre la fraude et la concurrence déloyale<sup>39</sup>. Pour l'opérationnalisation de tels objectifs, la DGD prévoit la maximisation de l'usage de la plateforme Sydonia Word. Toute chose qui vient renforcer la dimension stratégique de la digitalisation dans la mise en œuvre du plan stratégique de la DGD.

## **SECTION 2 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE EN SCIENCES DE GESTION**

Après avoir présenté précédemment notre terrain de recherche, nous développerons dans un premier temps, les principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion. Ensuite, nous déclinons la posture épistémologique que nous avons retenue eu égard à l'objet de la présente recherche.

### **§1 : LES PARADIGMES EPISTEMOLOGQUES EN SCIENCES DE GESTION**

L'épistémologie est un mot polysémique (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Elle provient « du mot grec "épistémè" que l'on peut traduire par "connaissance" » (Zait et Spalanzani, 2009, p. 48). Elle peut être entendue comme « la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science » (Thiétart et al., p. 15). Au sens général, elle a pour objet, « l'étude des modes de production de connaissances » (Giordano, 2003, p. 294). Au sens plus étroit, l'auteure poursuit en précisant, qu'elle est « l'étude des sciences, discutant la nature, les méthodes et la valeur des connaissances scientifiques produites ». Par ailleurs, Piaget (1967) la définit comme la réflexion sur la fabrique des savoirs valides. Parlant de savoirs valides, Thiétart et al., (2014, p. 36) soutiennent que « la nature d'une connaissance valable intègre un double questionnement sur la valeur (norme de jugement) et la validité (procédures permettant de garantir la valeur) de la connaissance produite ».

Dans le même sens, Demaizière et Narcy-Combes (2007, p. 2) soutiennent que « l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens ». Pour Thiétart et al., (2014,

---

<sup>39</sup> Plan stratégique de la DGD 2017 – 2021

p. 15), l'épistémologie est « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ». Elle renvoie à « *la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique* » (Demaizière et Narcy-Combes, 2007, p. 2). A ce titre, elle semble se rapporter à une opération réflexive de la connaissance sur elle-même. Une interrogation de la connaissance sur son propre objet et sur ses modalités de formation et de justesse.

Zait et Spalanzani (2009, p. 47) vont dans le même sens en soutenant que l'épistémologie renvoie à « *la science qui s'applique à connaître la manière dont l'homme réfléchit, pense et observe la réalité afin de la maîtriser, d'en tirer profit ou tout simplement pour satisfaire sa curiosité* ». En tout état de cause « *de même que l'étude des phénomènes sociaux s'appelle la sociologie, l'étude des réactions des personnes s'appelle psychologie, l'épistémologie est le nom de la discipline qui étudie la façon dont on connaît* » (Fourez, 2003, p. 9)

Ainsi définie, la réflexion épistémologique selon Thiétart *et al.*, (2014, p. 15) peut s'étendre « *sur quatre dimensions : une dimension ontologique qui questionne sur la nature de la réalité à connaître, une dimension épistémique qui interroge la nature de la connaissance produite, une dimension méthodologique qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée, une dimension axiologique enfin, qui interroge sur les valeurs portées par la connaissance* ». Pour ces auteurs, « *le rôle et la place accordés à ces quatre dimensions diffèrent quand il s'agit de définir "ce qu'est une connaissance valable"* » (Thiétart *et al.*, 2014, p. 15).

Ce qui précède amène Thiétart *et al.* (2014, p. 15) à soutenir que « *toute recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes de nature variée (expérimentale, historique, discursive, statistique...) reposant sur des critères de validité spécifiques ; avance des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde auquel elle s'adresse* ». Ces propos semblent confirmer que l'épistémologie est indissociable du travail scientifique.

**Tableau 28. Orientations et tensions épistémologiques**

ORIENTATIONS	RÉALISME	CONSTRUCTIVISME
La question ontologique: Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme <-----> Non-essentialisme	
La question épistémologique: Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme <-----> Relativisme	
La question méthodologique: Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance <-----> Adéquation	
La question axiologique: La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie <-----> Performativité	

Source : Thiétart *et al.* (2014, p. 21)

Le tableau 28 ci-dessus nous enseigne que la réflexion scientifique est organisée autour de trois questions essentielles inter-reliées que sont la question ontologique, la question épistémologique et la question méthodologique (Guba et Lincoln, 2005 ; Chabaud et Germain, 2006). La question ontologique renvoie aux questionnements du chercheur sur la nature de la réalité, la question épistémologique sur leur rapport à l'observation de l'objet d'étude et enfin la question méthodologique qui porte sur les moyens que le chercheur choisit pour analyser le réel.

Au regard des différentes dimensions énoncées plus haut, le chercheur en sciences de gestion est invité à se déterminer épistémologiquement. Pour Bouyzem et Al Meriouh (2017, p. 8), « choisir sa posture épistémologique ou encore définir son paradigme épistémologique signifie que le chercheur se rejoint aux principes, croyances, techniques et valeurs d'une communauté scientifique ». Autrement dit, « le chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni ex nihilo. Celle-ci est influencée par les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient, appelés paradigmes épistémologiques » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 14).

Le paradigme épistémologique faut-il le souligner est « une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèse fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 14). Dans le même sens, « identifier un paradigme, c'est répondre aux deux questions : quels modèles

*explicatifs met-on en œuvre pour rendre compte des observations ? Quelles pratiques de recherche envisagée ?* » (Savall et Zardet, 2004, p. 55).

Par ailleurs, « *pour déterminer son positionnement épistémologique, le chercheur doit se poser des questions par rapport à la connaissance produite (sa nature), à son processus de production, à sa valeur et son statut* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 7). Giordano (2003, p. 18) quant à elle soutient qu'« *au-delà des questions de dénomination, le chercheur doit toujours définir l'articulation ontologie/épistémologie/méthodologie pour argumenter sur la cohérence de son dispositif et permettre l'évaluation de sa recherche (pour notamment en tracer les limites)* ». De ce fait, « *il importe donc de cerner, dans chaque domaine, ce qui peut faire obstacle à une approche scientifique, et de voir comment les façons de gérer ces obstacles expliquent les positionnements épistémologiques des uns et des autres* » (Demaizière et Narcy-Combes, 2007, p. 4)

En tout état de cause, les réponses données aux questions ci-dessus permettront au chercheur de se « *positionner dans l'un des paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétativisme ou le constructivisme* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 8). Ces trois paradigmes de recherche sont également chez Giordano (2003), les paradigmes les plus fréquemment rencontrés. Et chacun de ces trois paradigmes possède « *son propre positionnement par rapport au pourquoi, quoi et comment de la Recherche* » (Velmuradova, 2004, p. 7). Ainsi, le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité (Cherkaoui et Aouata, 2017 ; Giordano, 2003 ; Bouyzem et Al Meriouh, 2017). Le constructiviste vise de la construire (Cherkaoui et Aouata, 2017 ; Giordano, 2003) et l'interprétativiste a l'intention de la comprendre (Cherkaoui et Aouata, 2017 ; Giordano, 2003)

S'agissant du positivisme, il faut noter que c'est un concept qui nous vient d'Auguste Comte (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Selon Bouyzem et Al Meriouh (2017, p. 9), les positivistes « *cherchent donc à expliquer ces lois et à comprendre les relations sous-jacentes* ». Dans la même logique, Giordano (2003, p. 18) souligne que « *dans la tradition positiviste, la réalité existe, c'est une essence, une évidence sensible ; elle est exogène à l'observateur* ». La réalité est donc extérieure au chercheur qui ne peut l'influencer. C'est une réalité « *a-contextuelle* » (Giordano, 2003, p. 16) et le chercheur est tenu au principe de neutralité.

Sur le plan méthodologique, les positivistes privilégient « *la démarche hypothéticodéductive qui est fréquemment utilisée, admettant que la connaissance progresse par "conjectures et réfutations"* ». (Giordano, 2003, p : 19). C'est une méthode de production de la connaissance qui recommande un mode de raisonnement déductif. La figure 9 retrace les formes du raisonnement mobilisées en sciences de gestion : déduction, induction, abduction

Quant aux outils de collecte des données privilégiés dans une perspective positiviste, ils correspondent aux outils « *les plus classiques [procédant] de la non-intrusion et de la distance (ex. enquête par questionnaires)* » (Giordano, 2003, p. 19).

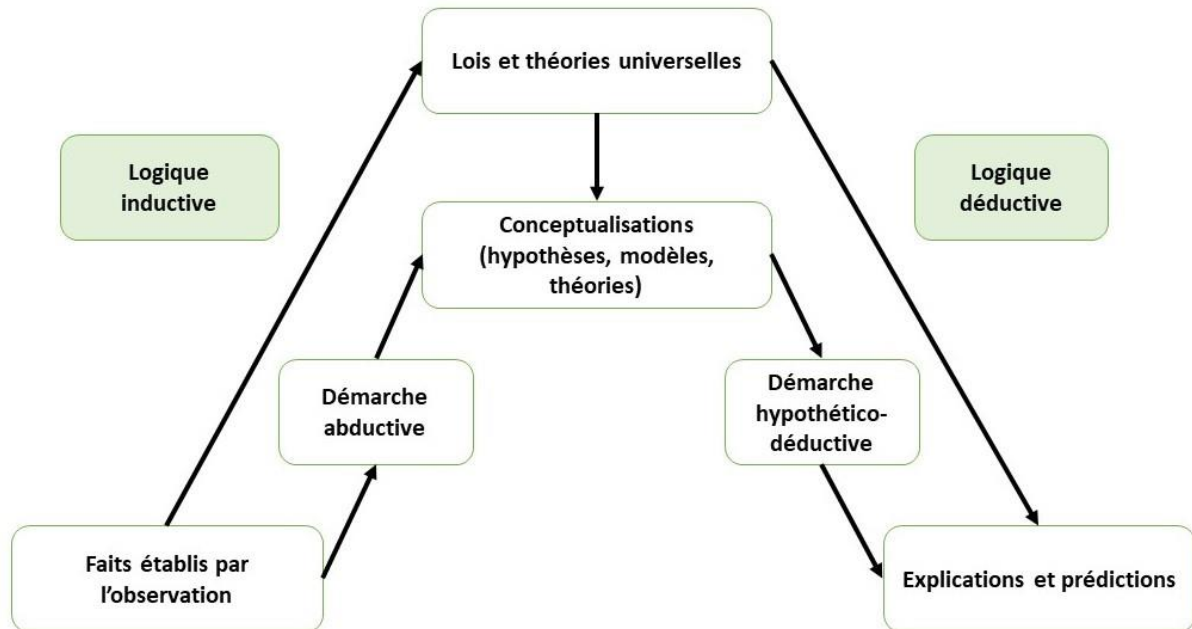
Toutefois, il existe deux sous paradigmes du positivisme à savoir : « *le positivisme logique appelé aussi néo-positivisme ou empirisme logique [et] le post-positivisme appelé positivisme aménagé* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 9). Le positivisme aménagé est une sorte de réforme du positivisme logique. Notons que dans le post-positivisme, deux courants se sont développés à savoir « *le réalisme scientifique et le réalisme critique* ». En tout état de cause, « *le caractère scientifique d'une recherche dans le paradigme positiviste se mesure par la vérifiabilité, la confirmabilité, la réfutabilité des hypothèses* » (Savall et Zardet, 2004. p 56).

Au regard des caractéristiques du positivisme ci-dessus définies, nous nous rendons que cette posture épistémologique s'écarte de notre objet de recherche vu que nous recherchons à comprendre un phénomène en profondeur notamment la contribution des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina. Nous ne sommes pas dans une théorie *testing* et donc le positivisme ne s'aurait correspondre à la présente recherche.

Le paradigme constructiviste quant à lui « *s'est construit sur la base des travaux de Piaget, chercheur en psychologie de l'enfant, qui démontre que chaque enfant va construire progressivement sa propre représentation de la réalité* » (Savall et Zardet, 2004. p 56). Ce paradigme selon Giordano (2003, p. 22) « *repose sur des principes en rupture radicale avec la posture positiviste classique* ». Sur le plan ontologique, Thiétart *et al.* (2014, p. 21) soutiennent que « *l'orientation constructiviste pose que la réalité et/ou la connaissance de cette réalité est construite [et non donnée]* ». Cela voudrait dire que les constructivistes apportent selon ces auteurs « *une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique* » (Thiétart *et al.*, 2014, p. 24). Aussi, font-ils remarquer que « *l'ontologie non essentialiste amène à considérer*

que la réalité est irrémédiablement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence » (Thiétart et al., 2014, p. 24-25).

**Figure 9. Modes de raisonnement et connaissance scientifique**

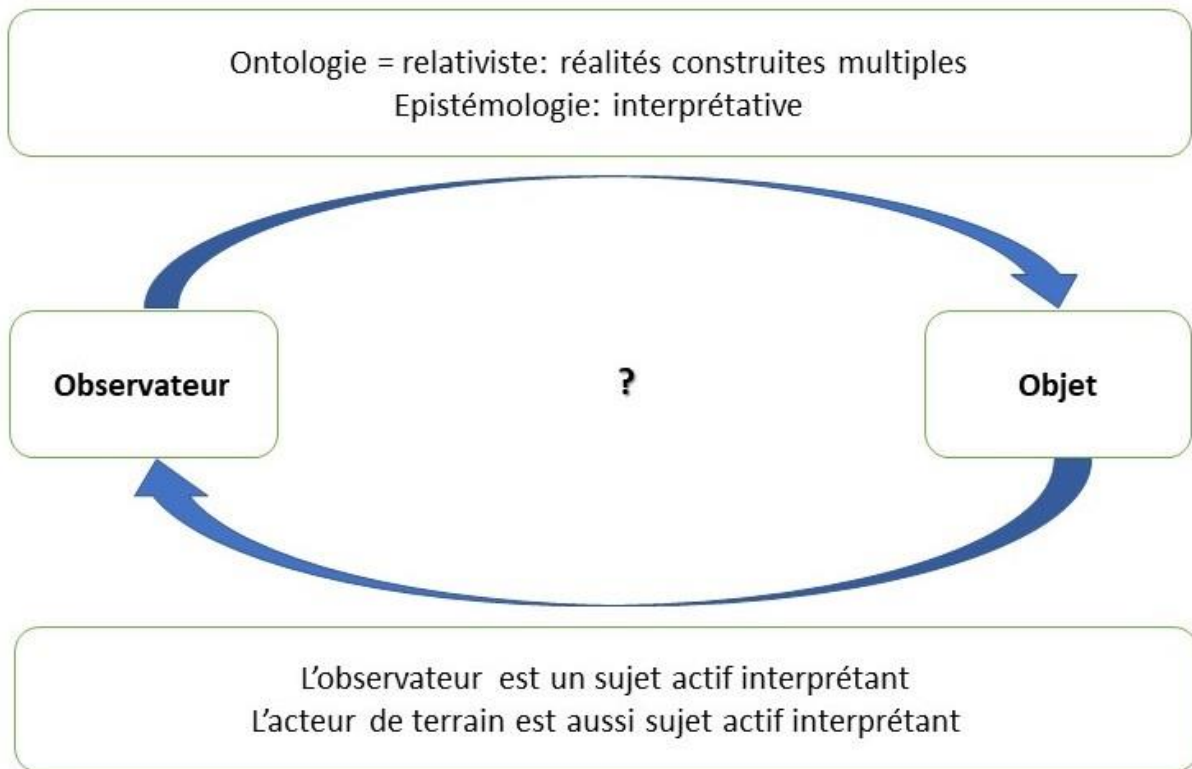


Source : Thiétart et al., (2014, p. 82)

Le paradigme épistémologique interprétativiste, lui, repose sur des hypothèses fondatrices « *la connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur ; la connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur ; la récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 12). Giordano (2003, p. 21) va dans le sens en affirmant que « *dans la tradition interprétative, il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité* ». Toute connaissance étant connaissance "sensible" poursuit-elle, « *nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité* ».

Ce paradigme épistémologique est qualifié d'« *'interprétativisme'* » parce que *la connaissance produite est une interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 12). On se situe de ce fait dans une approche idiographique.

**Figure 10. Le chercheur interprétatif. Posture d'empathie**



Source : Giordano, 2003, p. 21

De ce qui précède, nous voyons que le chercheur doit se positionner face à cette multiplicité des paradigmes épistémologiques contemporains qui se distinguent entre le réalisme scientifique, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, le constructivisme au sens de Guba et Lincoln et l'interprétativisme (Gavard-Perret *et al.*, 2018). Si on considère que les deux premiers sont des dimensions du positivisme, l'on se retrouve avec les trois paradigmes classiquement connus que sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Giordano, 2003) comme illustré dans le tableau 29 suivant.

**Tableau 29. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

	POSITIVISME	INTERPRETATIVISME	CONSTRUCTIVISME
<b>Quel est le statut de la connaissance ?</b>	<b>Hypothèse réaliste</b> Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	<b>Hypothèse relativiste</b> L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
<b>La nature de la « réalité »</b>	<b>Indépendance du sujet et de l'objet.</b> <b>Hypothèse déterministe</b> Le monde est fait de nécessités.	<b>Dépendance du sujet et de l'objet.</b> <b>Hypothèse intentionnaliste</b> Le monde est fait de possibilités.	
<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</b>	<b>La découverte</b> Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	<b>L'interprétation</b> Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ».	<b>La construction</b> Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ».
<b>Le chemin de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction.
<b>Quelle est la valeur de la connaissance ?</b>	Vérifiabilité Confirmabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité
<b>Les critères de validité</b>	Réfutabilité		

Source : Thiéart et al, 2007, p. 14-15.

Cette pluralité de paradigmes épistémologiques témoigne de la diversité des méthodes de production de la connaissance d'où la nécessité pour le chercheur de définir son positionnement. Dans cette logique, Demaizière et Narcy-Combes (2007, p. 2) font remarquer que « *nous serons encore plus larges en considérant que l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens* ». Dans le même sens, Gavard-Perret *et al.* (2018, p.7) soulignent que « *des inscriptions épistémologiques différentes peuvent donc conduire à aborder de manières très différentes le phénomène étudié* ». D'où l'importance du questionnement épistémologique dans la construction du projet de recherche.



## § 2- DES PRINCIPES DIRECTEURS DE JUSTIFICATION DE LA CONNAISSANCE EN SCIENCES DE GESTION

L'épistémologie, dans sa dimension axiologique, interroge dans son sens restrictif les valeurs portées par la connaissance produite (Thiéart *et al.*, 2014). Aussi, et comme nous l'avons fait ressortir plus haut, « *la nature de la connaissance que l'on peut espérer produire va dépendre de la nature de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet que l'on retient et de la nature du monde social que l'on envisage* » (Thiéart *et al.*, 2014, p. 21). Le tableau 30 est illustratif des conditions de production des connaissances selon la posture épistémologique dans laquelle l'on s'inscrit pour mener la recherche.

**Tableau 30. Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite**

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
<b>Positivisme</b>	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
<b>Interprétativiste et Constructiviste</b>	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Source : Thiéart *et al.* (2007, p. 21).

Les principes fondamentaux à prouver afin de juger de la scientificité de la connaissance sont de trois ordres : « *la validité interne de la recherche, la validité externe, et la fiabilité du processus de recherche* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 14). Dans le même sens, Thiéart *et al.* (2014, p. 36) soutiennent qu'« *une connaissance valable sur le plan scientifique sera une connaissance dont on peut garantir, ou établir, les conditions dans lesquelles il peut être dit qu'elle est vraie. Toute théorie de la connaissance scientifique suppose donc de répondre aux questions suivantes : Comment définir la vérité ? Quelles garanties peut-on apporter pour valider un énoncé ?* ».

Le tableau 31 ci-dessous établit les preuves de fiabilité de la connaissance. Cette fiabilité se fonde sur le principe que la production de la connaissance aura suivi « *un processus sans défaillance* » (Bouyzem et Al Meriouh, 2017, p. 14).

**Tableau 31. Fiabilité de la connaissance**

LE PARADIGME	LA FIABILITE
<b>Le positivisme</b>	Production de la connaissance par des instruments fiables de mesure du même phénomène avec un même instrument plusieurs fois doit donner le même résultat.
<b>Le réalisme scientifique</b>	
<b>Les autres paradigmes</b>	Le chercheur doit expliquer en détail, au lecteur, le processus de production de la connaissance, du matériau empirique jusqu'aux résultats obtenus.

Source : Bouysem et Al Meriouh, (2017, p. 15)

La validité interne est dictée « *par trois éléments, à savoir : la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche* » (Bouysem et Al Meriouh, 2017, p. 15). La validité externe suppose selon les auteurs « *que la connaissance produite est valable au-delà de l'échantillon ou du cas étudié* ». De ce fait, poursuivent les auteurs, la connaissance produite aura alors besoin d'être mise à l'épreuve afin de pouvoir justifier cette validité externe.

Il convient toutefois de distinguer validation et validité. Pour Demaizière et Narcy-Combes (2007, p. 9) « *une méthodologie adéquate doit permettre d'aboutir à des résultats, des conclusions ou des réponses dont on pourra supposer la validité, d'une part en raison de l'adéquation même de la méthodologie retenue et, d'autre part, de par l'adéquation de la conduite de la recherche. On aboutit alors, dans l'idéal, à une validation de la recherche. Cette validation est interne à la communauté des chercheurs (publications, communications...)* ».

C'est la rigueur qui confère aux études qualitative leur statut de scientificité. Dans cette logique, Bahia (2011, p. 102) soutient que « *le même prérequis s'impose, celui de la fidélité et de la validité* ». Toutefois, ces exigences, poursuit-il, prennent des formes différentes selon la méthode de recherche adoptée : « *la fidélité de la méthodologie, la validité de l'exploration qualitative, la validité de l'analyse, la validité des résultats* ».

## **SECTION 3- PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

L'objet de la recherche détermine le choix de la méthodologie adoptée. Ainsi, dans cette section, nous allons, tour à tour, décliner et justifier le choix porté au paradigme interprétativiste, au choix de l'étude de cas ainsi qu'à la stratégie de recherche qualitative. Ensuite nous présenterons notre population d'étude, les critères de sélection des acteurs interviewés ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données.

### **§ 1- DE L'OBJET DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION**

L'élaboration des connaissances doit suivre un processus qui se veut pertinent et valide. Ce processus couramment appelé méthodologie de recherche entendue comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Gavard-Perret *et al.*, 2018, p. 7). La méthodologie choisie est fonction de l'objet même de la recherche.

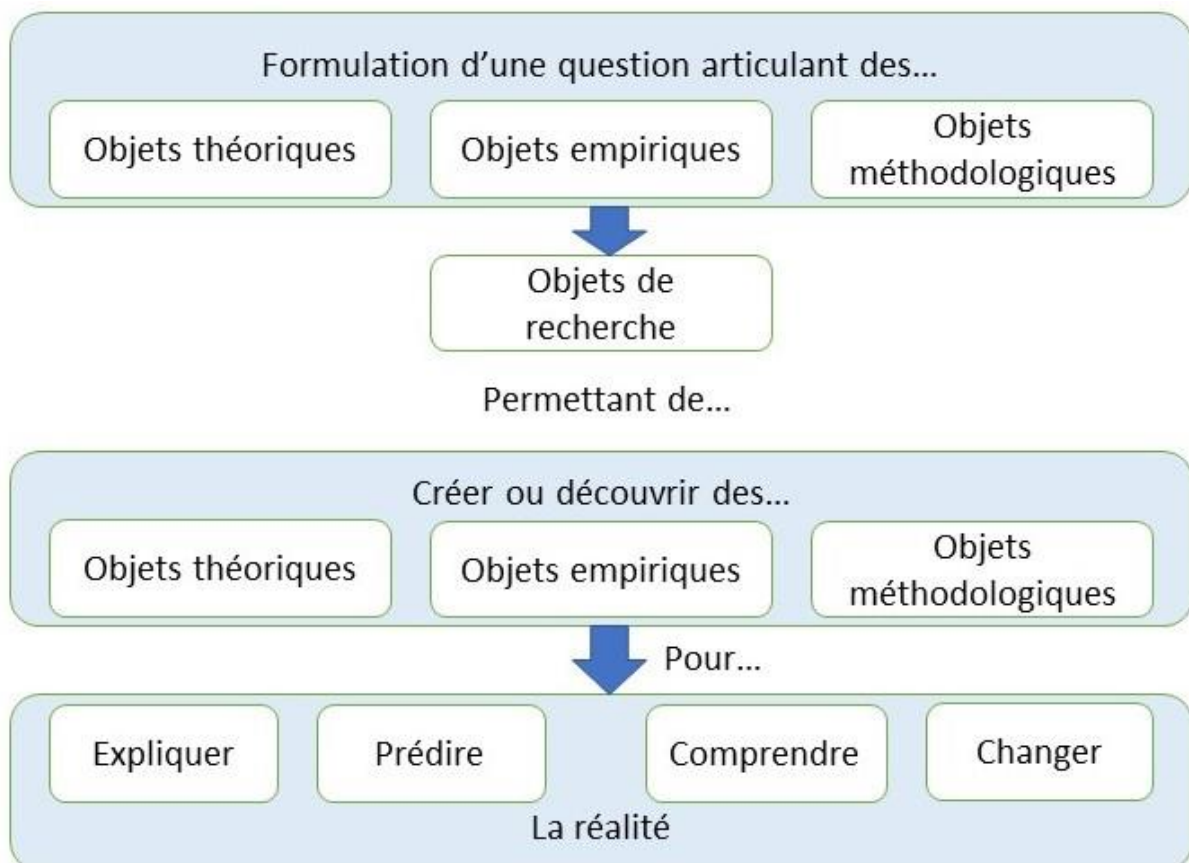
L'objet de recherche est un élément déterminant du processus de recherche. Et comme le soulignent très justement Thiétart *et al.* (2014, p. 48), « *savoir ce que l'on cherche apparait donc comme une condition nécessaire à tout travail de recherche* ». L'objet de recherche indique le projet de connaissance du chercheur. Sa construction qui « *apparait donc comme un processus fait d'allers-retours* » (Thiétart *et al.*, 2014, p. 50), met en évidence les qualités du chercheur comme la logique, la justesse, le génie, le flair et la conceptualisation (Grawitz, 1996 ; Thiétart *et al.*, 2014).

Pour Thiétart *et al.* (2014, p. 50), « *construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques* ». Les objets théoriques précisent les auteurs renvoient aux concepts, aux modèles explicatifs ou descriptifs de phénomènes ou encore aux théories. Quant aux objets empiriques, ils concernent les faits ou évènements, les résultats ou encore les décisions prises lors d'un conseil d'administration. Les objets méthodologiques enfin peuvent représenter les méthodes, les échelles de mesure d'un concept ou un outil d'aide à la décision (Thiétart *et al.*, (2014, p. 51).

Aussi, font-ils savoir que « *c'est au travers de l'objet que le chercheur interroge les aspects de la réalité qu'il souhaite découvrir, qu'il tente de développer une compréhension de cette réalité ou qu'il construit une réalité. Et c'est finalement en regard de l'objet que sera évaluée la contribution de sa recherche* » (Thiétart et al., 2014, p. 48). Dans le même sens, Giordano (2003, p. 26) soutient qu'un « *processus de recherche se définit comme la construction itérative et le pilotage d'un projet porté par la formulation d'un problème de recherche* ».

Ce processus itératif est illustré dans les figures ci-dessous. L'articulation entre objets théoriques, empiriques et méthodologiques (figure 11) ainsi que l'interaction entre design de la recherche, méthodologie et résultats de la recherche (figure 12) illustrent bien que l'objet de la recherche est le fruit d'une construction orchestrée par le chercheur.

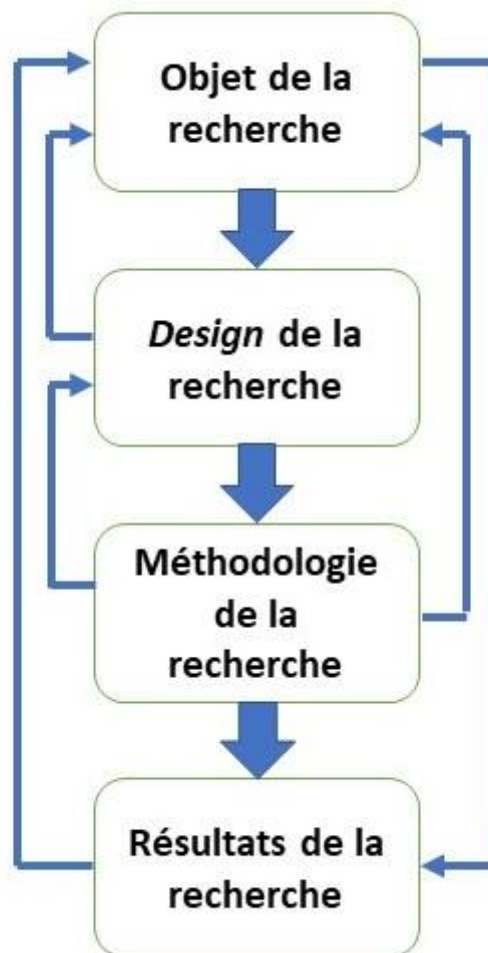
**Figure 11. L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques**



Source : Thiétart et al, (2014 : p 52)

Par ailleurs, il convient toutefois de noter que l'objet de recherche détermine le type de connaissance à produire. Pour les positivistes la réalité a une essence propre et « *est régie par des lois universelles : des causes réelles existent, la causalité est loi de la nature – hypothèse déterministe. [...]. Dans cette perspective, l'objet de recherche consiste essentiellement en une interrogation objective des faits* » (Thiéart *et al*, 2014, p. 54). Dans la tradition interprétativiste, la réalité n'est pas extérieure au chercheur. Aussi, son objectif « *n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension (Verstehen) de cette réalité sociale* » (Thiéart *et al*, 2014, p. 57).

**Figure 12. La construction de l'objet dans le processus de recherche**



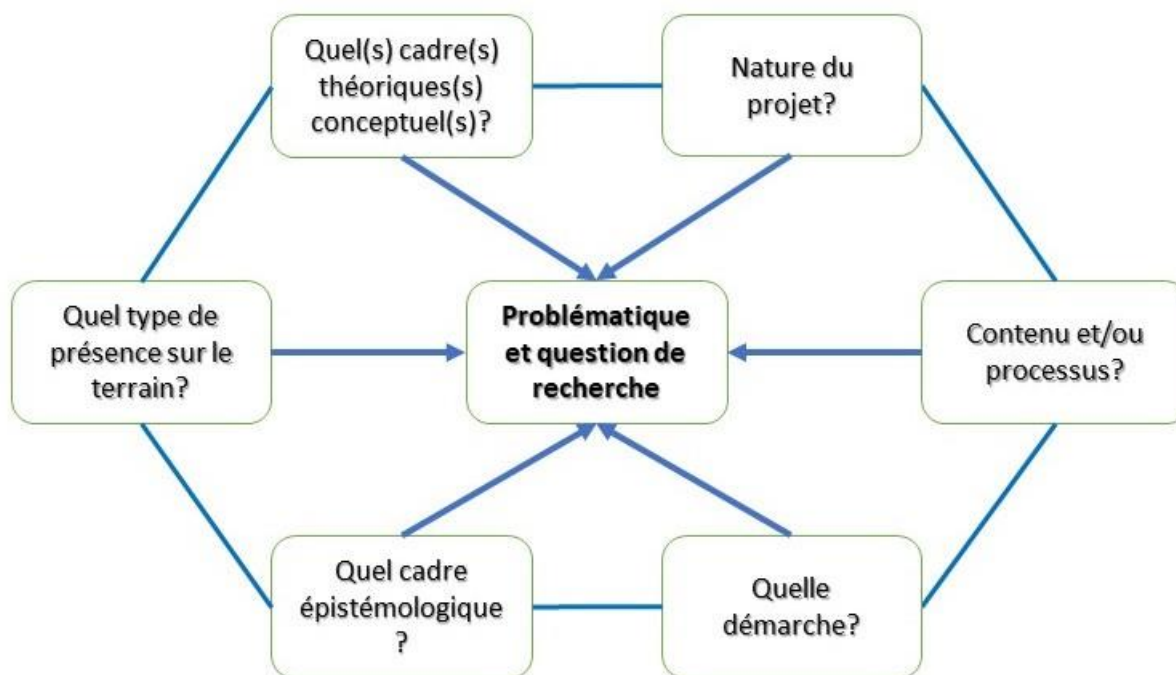
Source : Thiéart *et al*, (2014, p. 49)

Pour Thiéart *et al*, (2014, p. 57), la construction de l'objet de recherche exige du chercheur « *une immersion dans le phénomène étudié (le changement organisationnel par exemple) et son observation plus ou moins participante* ». Toute chose qui permettra selon les auteurs, « *de*

développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent ».

La construction de l'objet de recherche est une étape cruciale qui selon Giordano (2003, p. 28) « précède le choix définitif de la ou des stratégies de recherche ». L'objet d'une recherche correspond alors à « la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre » (Thiétart et al, 2014, p. 48). La construction de l'objet de recherche ou la formation de la problématique, Giordano (2003) nous invite à nous poser un certain nombre de questions comme indiquées dans la figure 13 ci-dessous.

**Figure 13. Concevoir problématique et question de recherche les questions à se poser**



Source : Giordano, 2003, p. 30)

## § 2- DU CHOIX DU PARADIGME INTERPRETATIVISTE ET DE LA STRATEGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE

La méthodologie selon Savall et Zardet (2004, p. 69) peut être entendue comme la méthode suivie pour conduire une recherche. C'est donc la méthode de recherche adoptée. Les méthodes de recherche en sciences de gestion et du management se différencient par « *le mode de raisonnement* » ainsi que par « *les méthodes de collecte des données des méthodes de traitement de ces données* » Savall et Zardet (2004, p. 69). Ainsi, dans la détermination de la technique de recherche, il importe de clarifier la position épistémologique qui conditionne la démarche de construction et de production de la recherche (Wallace, 1983 ; Savall et Zardet, 2004) ainsi que le choix des modes de collectes des données et les méthodes utilisées pour le traitement des dites données (Savall et Zardet, 2004).

Par ailleurs, « *la réflexion et les réflexes épistémologiques ne peuvent se concevoir de façon dissociée de l'élaboration des méthodes de recherche* » (Savall et Zardet, 2004, p. 50). Du reste, ils sont considérés par les auteurs « *comme un outil d'assurance qualité du travail scientifique* ». C'est dans ce sens que les auteurs proposent le terme d'*épistémologie intégrée* qui « *permet ainsi de marquer l'opposition par rapport aux pratiques de chercheurs qui dissocient et disjoignent la production de connaissances et la réflexion épistémologique sur cette production* » (Savall et Zardet, 2004, p. 50).

De ce qui précède, quel positionnement épistémologique est le mieux adapté pour la recherche que nous menons ? Il faut encore rappeler que l'objectif général que nous nous sommes assigné dans le cadre de cette recherche est de chercher à comprendre le rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Nous nous situons donc dans la logique de la recherche de la compréhension.

Le paradigme positiviste ne semble pas adapté à notre objet de recherche. En effet, la recherche de la compréhension nécessite que le chercheur s'inscrive dans la réalité des faits. Or, dans la tradition positiviste, « *le chercheur doit nécessairement être extérieur, neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit chercher au maximum à effacer sa subjectivité devant la réalité empirique. Toute interaction entre l'observateur et l'observé est donc considérée comme une perturbation qui affecte la réalité ontologique de la situation soumise à l'investigation, et qu'il faut s'efforcer d'annuler pour déparasiter l'observation* » (Savall et

Zardet, 2004, p. 55). Aussi, le mode de raisonnement chez les positivistes qui procède par déduction ne semble pas non plus approprié dans la perspective d'une recherche de compréhension. Ce mode de raisonnement est adapté pour les recherches quantitatives.

Quant au paradigme constructiviste, il ne semble pas non plus approprié dans le cas de notre recherche car nous ne cherchons pas à construire le réel (Giordano, 2003) mais plutôt à le comprendre. Nous cherchons à comprendre le rôle joué par les managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. L'énoncé d'un tel objet de recherche recommande que nous nous inscrivions dans une posture interprétativiste dans la mesure où nous cherchons à comprendre le sens du comportement de l'objet étudié et non d'expliquer sa composition. Notre recherche s'inscrit de ce fait dans une logique de recherche de la compréhension.

En s'inscrivant dans cette posture, nous nous sommes donné pour ambition de chercher à comprendre comment les managers opérationnels contribuent-ils à la digitalisation des services publics au Burkina Faso. C'est un objet de recherche qui est à la fois théorique, empirique et méthodologique.

Cet objet de recherche recommande que nous nous situions dans le cadre d'une recherche qui vise à « *mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps* » (Thiétart *et al.*, 2014, p. 129). L'approche quantitative selon Zait et Spalanzani (2009, p.184) qui est une approche « *rationnelle et utilise les mesurages, les quantifications, les chiffres et, partant l'abstraction [...] de la démarche* » ne semble pas appropriée à notre cas de par « *son rapport à la théorie, aux lois, [rendant] possible la déduction et la généralisation* ». Le tableau 32 ci-après donne les éléments de distinction de l'approche quantitative. En analysant ces différents éléments, nous nous rendons compte qu'une telle approche n'est pas adaptée à notre objet de recherche.



**Tableau 32. Caractéristiques de l'approche quantitative**

ELEMENTS DE DISTINCTION	APPROCHE QUANTITATIVE
<b>La nature de la donnée</b>	Données avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou encore ratio).
<b>L'orientation de la recherche</b>	Vérification, démarche hypothéco-déductive, test d'objet théorique.
<b>Le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus</b>	plus grande garantie d'objectivité, impératifs de rigueur et de précision à travers les techniques statistiques utilisées
<b>la flexibilité de la recherche.</b>	Moins de souplesse car impliquant généralement un calendrier plus rigide, en cas d'enquêtes, l'échantillonnage et la construction du questionnaire effectués avant le début du recueil de données.

Source : L'auteur

En cherchant à comprendre le rôle des managers opérationnels dans la réussite de la digitalisation des services publics au Burkina Faso, nous nous inscrivons dans une approche qui se propose « *d'étudier les choses, les faits et les évènements dans leur milieu naturel de production ou d'évolution, afin de les interpréter à la lumière des significations individuelles ou subjectives que l'on y attribue* » Zait et Spalanzani (2009, p.185). Il s'agit là de l'approche qualitative qui semble adaptée à l'objet de notre recherche. Un certain nombre d'éléments ont milité en faveur de ce choix : il s'agit de la non-mesurabilité de nos données, la nature des construits et des variables étudiés tels que l'organisation publique, le contexte socio-culturel, les rôles des managers opérationnels, les enjeux de la digitalisation, etc. Ces données, pour la plupart d'ordre qualitatif, rejettent le recours à une méthodologie quantitative. Le tableau 33 ci-dessous décline les différentes dimensions de l'approche qualitative. A l'analyse de ces dimensions, nous nous rendons compte qu'un objet de recherche vise la recherche de compréhension est adaptée pour les études qualitatives.

**Tableau 33. Caractéristiques de l'approche qualitative**

DIMENSIONS	APPROCHE QUALITATIVE
Nature de la donnée	Variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (c'est-à-dire non métriques),
Orientation de la recherche	Exploration, démarche inductive, construction d'objet théorique
Caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus	Subjectivité du chercheur, l'objet non isolé et toujours en interrelation avec celui qui l'étudie
Flexibilité de la recherche	Grande flexibilité, possibilité de modifier la question de recherche à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain, possibilité pour le chercheur d'intégrer des explications alternatives et de modifier son recueil de données, capacité à prendre en compte l'imprévu et de pouvoir changer de direction, le cas échéant

Source : Adapté de Thiétart *et al.*, 2014, p. 118-126

En effet, et comme le souligne Giordano (2003, p. 16), « *une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elle étudie les phénomènes dans leur cadre naturel* ». La recherche qualitative poursuit-elle, « *s'intéresse à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte* ». Dans le même sens, Savall et Zardet (2004, p. 70) soutiennent que « *les recherches qualitatives sont souvent qualifiées de compréhensives, c'est-à-dire qui cherchent à comprendre le(s) sens de situation de gestion et de phénomènes, plutôt qu'à valider quelques hypothèses [...]* ». Par ailleurs, Zait et Spalanzani (2009, p.186) font remarquer que « *dans l'approche qualitative, la prémisse de départ allègue que les faits socio-humains, étant donné leur caractère subjectif et irréductible, ne sauraient être analysés que dans leur contexte d'apparition et d'évolution* ». L'approche qualitative impose ainsi selon eux « *une analyse poussée et profonde des faits, ainsi que des structures et des contextes dans lesquels agit l'individu ou le groupe envisagé* ».

Fort de ce constat, notre recherche s'inscrit de ce fait dans cet esprit dans la mesure où nous nous intéressons à une situation spécifique en l'occurrence l'administration publique burkinabè. Aussi, l'approche compréhensive est privilégiée car nous cherchons à comprendre le rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. De ce fait, nous adoptons au regard de l'objet de notre recherche une posture idiographique dans la mesure où une profondeur de la description sera privilégiée (La Ville, 2000 ; Giordano, 2003) s'opposant ainsi aux régularités a-contextuelles et statistiques des méthodes quantitatives. Dans le même ordre d'idée, Damba (2020) souligne que « *bien que critiquée pour son imprécision,*

*la méthode qualitative fournit une réponse plus profonde et une meilleure compréhension du phénomène étudié. Ses conclusions ne requièrent généralement pas de preuves statistiques, mais nous ont permis d'aborder des problèmes complexes comme la motivation, le climat social, la communication interpersonnelle, la gestion de la clientèle, aspects difficiles à étudier, par le biais des techniques quantitatives »<sup>40</sup>.*

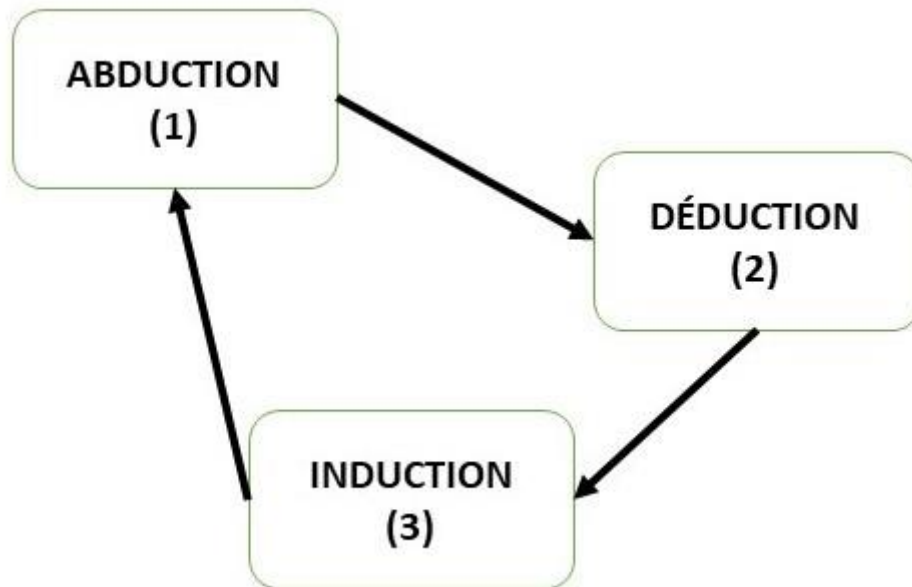
Par ailleurs, dans la mise en évidence du contexte caractéristique de l'approche qualitative, nous avons choisi de mener cette recherche dans le cadre d'une étude de cas multiples. Il s'agit de la direction générale des impôts (DGI) et de la direction générale des douanes (DGD). La stratégie de l'étude de cas retenue dans le cadre de cette recherche vient encore justifier le choix de l'approche qualitative de notre recherche.

En outre, dans la découverte du construit, nous devons faire le choix d'un type de raisonnement qui soit adapté à notre objet de recherche. Dans cette logique, la stratégie de recherche fondée sur le contenu qui ambitionne de « *mettre en évidence la composition de l'objet étudié* » (Thiéart et al., 2014, p. 129) ne semble pas adaptée dans la mesure où selon ces auteurs, « *ce type de recherche suit très souvent un schéma hypothético-déductif assorti d'une approche quantitative* ». De même, le raisonnement inductif ne semble pas non plus adapté dans la mesure où notre objet de recherche n'est pas à construire comme dans le cadre du constructivisme. Il reste à considérer le raisonnement abductif. L'abduction selon Savall et Zardet (2004, p. 67) « *consiste en une interprétation de la part de l'observateur de la situation étudiée* ». Le mode de raisonnement abductif (David et al., 2012) nous apparaît le plus adapté de par la flexibilité qu'il apporte dans le processus de recherche. Un tel processus interactif n'est possible que dans les approches qualitatives. Les allers et retours entre le terrain et la théorie qu'il favorise permet un ajustement permanent de la stratégie de recherche en rapport avec notre objet de recherche.

---

<sup>40</sup> DAMBA (2020), Thèse en sciences de gestion, Université Thomas Sankara, 341 p.

**Figure 14. La boucle de raisonnement**



Source : David, 2000 ; Savall et Zardet (2004)

Dans la logique de la boucle du raisonnement, illustrée dans la figure 14 ci-dessus, Savall et Zardet (2004, p. 68-69) soutiennent qu'« *une hypothèse explicative est construite par abduction (1) pour rendre compte de données posant problème ; les conséquences possibles de cette hypothèse sont énoncées par raisonnement déductif (2) ; l'observation des faits permet ensuite de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées selon le raisonnement inductif (3) ; si les règles sont infirmées, c'est par le raisonnement adductif que de nouvelles hypothèses explicatives pourront être formulées (1)* ».

### **§ 3- DU CHOIX DE L'ETUDE DE CAS**

Le cas peut être entendu selon Dumez (2021, p. 222) comme « *une singularité susceptible d'être isolée* ». Dans cette configuration poursuit-il, « *un cas est une structure* ». Le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche dépend de l'objet de la recherche. Et pour la construction des connaissances, Thiétart *et al.* (2014, p. 77) nous rappellent qu'il existe deux grands processus, « *l'exploration et le test* ». Si nous sommes dans une logique de vérification « *theory testing* » qui privilégie la démarche hypothético-déductive, Giordano (2003, p. 43) soutient que « *la méthode de cas n'est pas l'outil le plus adéquat à cause de sa capacité limitée à généraliser* ».

*ses résultats (la généralisation statistique n'est pas pertinente ici) ». En revanche, poursuit-elle, dans une perspective de découverte « theory building » où le chercheur se donne pour ambition de « décrire un phénomène dans sa complexité selon une approche dite ‘compréhensive’, en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout indiquée » (Giordano, 2003, p. 43).*

Par ailleurs, fait remarquer Mintzberg, « quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on veut les étudier à distance avec un radar ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près » (Giordano, 2003, p. 43). A ce titre, l'étude de cas permet « une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part » (Gagnon, 2012, p. 2). Il faut de ce fait « trouver ce qui peut jouer un rôle intégrateur, faisant du cas un cas » (Dumez, 2021, p. 223). Dans la même logique, Yin (1981), spécialiste de l'étude de cas en gestion, soutient pour sa part que le cas est un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes.

De toute évidence, avec la méthode d'étude de cas, le chercheur se plonge dans la réalité des faits. Cette proximité de l'objet selon Giordano (2003, p. 44) « assure que l'on étudie bien le phénomène choisi » ; toute chose qui permet d'affirmer que l'une des forces de l'étude de cas est « d'assurer une forte validité interne, les phénomènes relevés étant des représentations authentiques de la réalité étudiée » (Gagnon, 2012, p. 2-3). Dans la même logique, le cas n'est pas utilisé selon Brakrim et Huron (2022, p. 84) « pour une généralisation statistique, mais pour une généralisation analytique basée sur les détails du cas ».

L'étude de cas comme stratégie de recherche est de ce fait une « étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui amplifient un phénomène que l'on veut étudier » (Giordano, 2003, p. 43). Elle permet « de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte » (Gagnon, 2012, p. 2). C'est une méthode de recherche indiquée pour la définition, l'analyse, la prévision et la vérification de déroulement associés à différents phénomènes isolés ou communs (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003 ; Gagnon, 2012).

Dans une recherche de type exploratoire comme celle-ci, l'étude de cas a été retenue parce qu'elle nous apparaît comme la méthode la plus appropriée du fait que nous nous intéressons à un phénomène inhabituel comme celui de la digitalisation dans un pays en voie de

développement comme le Burkina. L'objectif étant de comprendre le rôle des Managers opérationnels dans la digitalisation des services dans l'administration publique au Burkina Faso. Dans un tel contexte, seulement une étude profonde des cas distinctifs peut aider à cerner et à se rendre compte du phénomène (Hlady-Rispal, 2002 ; Bello, 2021).

Notre choix s'est porté sur le cas de la direction générale des impôts et celle des douanes du fait qu'elles font partie des premières structures publiques engagées dans une dynamique de digitalisations des services.

Sur le plan épistémologique, la posture interprétativiste semble être la plus appropriée à la méthode des cas eu égard à sa dimension qualitative même si les autres paradigmes épistémologiques s'y sont parfois intéressés avec succès (Giordano, 2003). Aussi, faut-il le souligner que le recours à l'étude de cas doit obéir aux principes de crédibilité, de conformité et de pertinence qui incarnent toute recherche scientifique (Yin, 2009 ; Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012).

#### **§ 4 – DE LA POPULATION D'ETUDE ET DES CRITERES DE SELECTION**

L'objet de notre recherche étant de chercher à comprendre les rôles des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics, il nous semblait opportun de nous intéresser à tout acteur pouvant contribuer à obtenir les informations nécessaires à l'étude. Ainsi, pour avoir le plus d'information possible nous permettant d'atteindre notre objectif de recherche, nous nous sommes intéressés aux managers opérationnels, aux agents subalternes qui sont sous la responsabilité des managers opérationnels, aux responsables hiérarchiques des managers opérationnels (les Directeurs de services) et quelques Personnes ressources. Ceux-ci renvoient aux principaux groupes d'acteurs constituant notre population d'étude. Toutefois, les managers opérationnels constituent notre cible principale.

Pour qu'un résultat de recherche puisse obtenir une crédibilité satisfaisante, la détermination de la taille de l'échantillon est essentielle. Comme le font remarquer justement Thiétart *et al.*, (2014, p. 236), « *c'est donc la taille qui permet d'atteindre la précision ou le seuil de signification souhaités pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, ou une crédibilité jugée suffisante pour des recherches qualitatives* ». Dans la même logique, poursuivent les auteurs, « *d'une manière générale, [...], plus l'échantillon est grand, plus la*

*confiance accordée aux résultats est importante, quel que soit le type de traitement effectuée* ». Cet état de fait est en partie à l'origine de l'augmentation de la grandeur des échantillons dans les travaux de recherches en sciences du management (Thietart *et al* (2014).

Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, nous avons effectué dans le cas 1 représentant la DGI, 30 entretiens correspondant à 20 Managers opérationnels, 2 Directeurs de service, 2 Agents d'exécution, 3 Personnes ressources et 3 *focus groups* réalisés. Dans le cas 2 représentant la DGD, nous avons pu réaliser 27 entretiens auprès de 17 Managers opérationnels, 2 Directeurs de service, 4 Agents d'exécution, 2 Personnes ressources et 2 *focus groups* réalisés. Au total, 57 entretiens qui ont été effectués dans le cadre de cette recherche (tableau 34).

**Tableau 34. Récapitulatif des entretiens réalisés**

STRUCTURES	NOMBRE D'ENTRETIENS
CAS 1 - DGI	30
CAS 2 - DGD	27
<b>Total</b>	<b>57</b>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Quant aux critères de sélection, il convient de mentionner qu'il existe plusieurs critères de constitution d'un échantillon selon que l'on s'inscrit dans une approche quantitative ou qualitative. Ces méthodes de sélections renvoient aux « *méthodes probabilistes et leurs dérivées d'une part, et les méthodes de choix raisonné d'autre part* » (Thiétart *et al.*, 2014, p. 223). Les méthodes probabilistes sont mobilisées dans le cadre des traitements quantitatifs ce qui ne semble pas être adapté à notre objet de recherche.

Concernant les méthodes de choix raisonnés, il convient de préciser que les échantillons sélectionnés par ce type de choix selon Thiétart *et al.* (2014, p. 224) « *relèvent d'une démarche de constitution différente qui repose, au contraire, sur la mise en œuvre du jugement des chercheurs* ». Ce mode de choix, poursuivent les auteurs, correspond au « *mode de sélection générique pour les recherches qualitatives* ».

De ce qui précède, les échantillons constitués dans le cadre de la présente recherche qui mobilise une stratégie de recherche qualitative, ont été effectués sur la base d'un choix raisonné et donc non aléatoire.

En ce qui concerne le choix des sites de Ouagadougou et Bobo-Dioulasso pour dérouler nos entrevues, la principale raison résulte du fait que certaines directions de la DGI notamment la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et les Directions des Moyennes Entreprises (DME) n'existent que dans ces deux villes. Les autres villes de provinces du pays n'en possèdent pas. Aussi, la télédéclaration et le télépaiement ne sont pas pour le moment obligatoires pour les contribuables des villes de province contrairement à ceux de la DGE et des DME. En outre, l'implémentation de la digitalisation des services à la DGI a commencé à Ouagadougou et ensuite à Bobo-Dioulasso. S'intéresser alors à ces deux villes nous permettrait de connaître la genèse de la digitalisation des services à la DGI.

Pour le choix des Managers opérationnels, le critère d'ancienneté a été retenu. Il fallait avoir une ancienneté d'au moins 5 ans dans l'administration fiscale au moment de l'administration de l'entrevue. Toutes ces personnes ont connu la période d'avant eSintax qui date d'avril 2018 à la DGI et donc les périodes de saisies des déclarations des contribuables. Ainsi, l'ensemble des personnes enquêtées étaient déjà en service à la DGI à ce moment-là. Elles ont été témoins du lancement de eSintax et de tout ce que cela a entraîné comme tensions au sein de la DGI. Le fait d'avoir été un acteur majeur peut nous permettre d'avoir des informations de premières mains que les plus jeunes ne peuvent apporter parce que n'ayant pas vécu ces moments-là.

Les agents d'exécution retenus sont ceux dont les chefs hiérarchiques (Managers opérationnels) ont également été retenus dans notre échantillon ou ceux qui ont été Chef de service dans le passé. Ils peuvent décliner leurs attentes vis-vis de leurs responsables hiérarchiques en matière de gestion de la digitalisation.

Les Directeurs de services au nombre de deux sont ceux dont les ressorts territoriaux ont été retenus comme sites d'études. Et comme nous avons retenu deux sites d'études, c'est fort logiquement que nous nous retrouvons avec deux directeurs régionaux. C'étaient ceux qui étaient en poste au moment de l'administration des entretiens. Il s'agit du Directeur régional des Impôts du Centre à Ouagadougou et de celui des Hauts-Bassins à Bobo-dioulasso. Ils avaient respectivement 28 et 30 ans de service. Ces derniers avaient également un certain



nombre de Managers opérationnels retenus dans notre échantillon. Etant les responsables hiérarchiques des Managers opérationnels, ils sont mieux placés pour se prononcer sur les contributions de ces derniers dans la digitalisation des services.

En ce qui concerne les Personnes ressources, elles sont constituées de personnes ayant conduit à un moment donné la mise en place de la plateforme Sintax à la DGI. Ces individus sont Inspecteurs des Impôts et ont tous été Directeurs de l'Informatique (DI) de la DGI et se sont succédés l'un après l'autre à la tête de la Direction de l'Informatique. Ils constituent des acteurs de premier choix quand il nous a paru nécessaire d'avoir des informations contextuelles sur la mise en place de la digitalisation à la DGI.

La volonté de diversifier les personnes interviewées répond au souci d'avoir des perceptions différentes du phénomène étudié afin d'accroître la validité interne de notre recherche. Le regard croisé des différents acteurs présents dans notre échantillon pourrait contribuer à enrichir la qualité des données.

## **§5 - PRESENTATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

Dans cette partie, nous allons dans un premier temps définir la stratégie de collecte des données qui est en cohérence avec notre objet de recherche. Ensuite, nous présenterons la technique de l'entrevue qui a été retenue et son processus, l'observation et son déroulement et enfin la documentation qui a été exploitée ainsi que ses sources. Nous terminerons ce point par la présentation des acteurs interviewés à la DGI et à la DGD.

### **1- DU CHOIX DE LA STRATEGIE DE COLLECTE DES DONNEES**

Selon Thiétart *et al.* (2014, p. 106), « *l'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche* ». Le positionnement épistémologique influence étroitement le choix de la donnée ainsi que de l'approche. De la même manière, les postures épistémologiques diffèrent et certaines approches sont incompatibles. La donnée est entendue selon Thiétart *et al.* (2014, p. 108) comme une « *représentation acceptée d'une réalité* ». Les auteurs font remarquer que « *le statut ontologique que l'on [leur] accorde dénote une position épistémologique qu'il s'agit de ne pas trahir par une approche qui supposerait une position contraire* ». Ainsi, faut-il distinguer les

données primaires des données secondaires. Aussi, « *le choix entre données primaires ou données secondaires doit être ramené à un ensemble de dimensions simples : leur statut ontologique, leur possible impact sur la validité interne et externe de la recherche, leur accessibilité et leur flexibilité* » (112).

Les données primaires renvoient à des données collectées par le chercheur lui-même. Elle « *sont généralement considérées comme une source de validité interne supérieure car le chercheur aura établi un dispositif adapté au projet et à la réalité empirique étudiée* » (Thiéart *et al.*, 2014, p. 113). Le tableau 35 ci-dessous nous donne un aperçu des données primaires.

**Tableau 35. Caractéristiques des données primaires**

	IDEES REÇUES...	IMPLICATIONS DIRECTES ET INDIRECTES
<b>Quant à leur statut ontologique</b>	Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain.	- Excès de confiance dans les déclarations des acteurs. - Théories trop intuitives ou tautologiques.
<b>Quant à leur impact sur la validité interne</b>	Les données de « première main » (interviews par exemple) ont une validité interne immédiate.	L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires.
<b>Quant à leur impact sur la validité externe</b>	L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats.	On compense par des données secondaires qui n'ont pas de rapport avec la question de recherche.
<b>Quant à leur accessibilité</b>	Les données primaires sont difficilement accessibles.	On privilégie des données secondaires accessibles mais incomplètes, alors que l'objet de la recherche mériterait le recueil de données primaires (heuristique du disponible).
<b>Quant à leur flexibilité</b>	Les données primaires sont très flexibles.	- On s'embourbe dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs. - Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies.

Source : Thiéart *et al.* (2014, p. 114)

Quant aux données secondaires, elles correspondent à celles recueillies auprès d'un tiers. Le tableau 36 ci-dessous retrace les principes idées reçues sur les données secondaires.

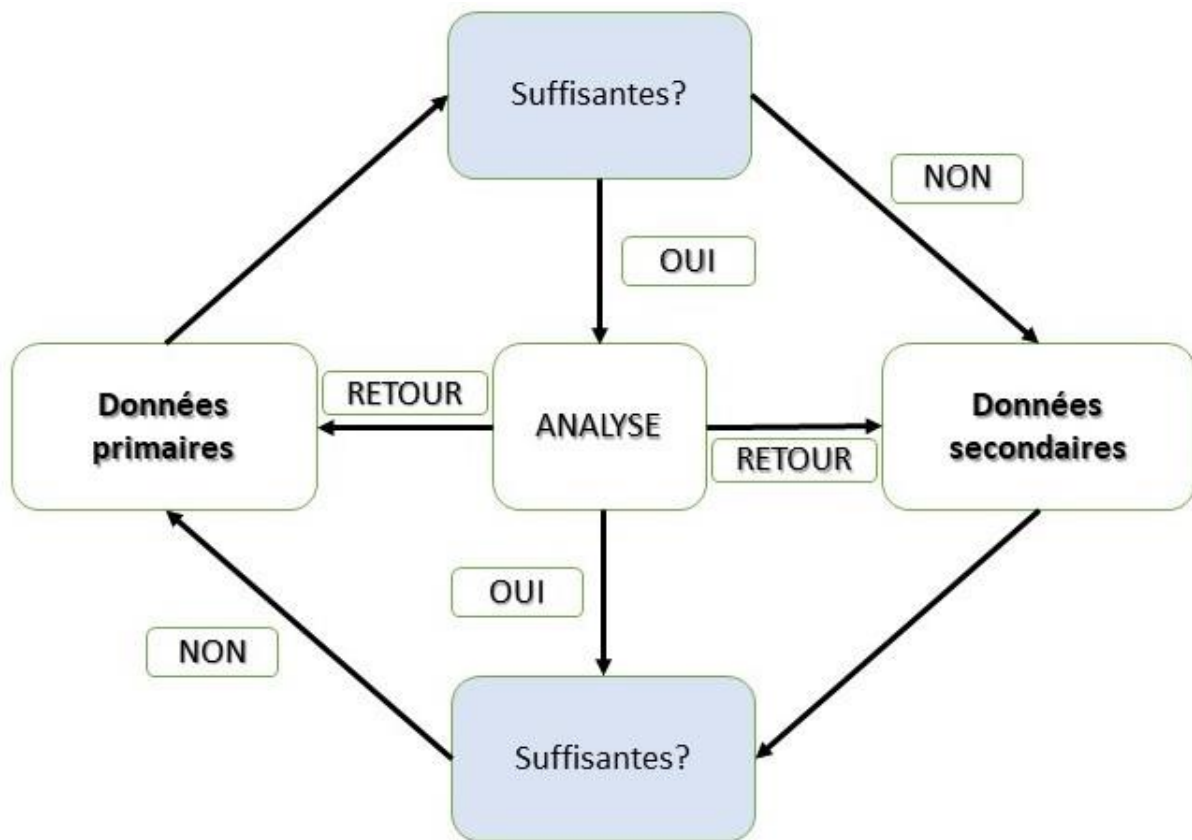
**Tableau 36. Caractéristiques des données secondaires**

	IDEES REÇUES...	IMPLICATIONS DIRECTES ET INDIRECTES
<b>Quant à leur statut ontologique</b>	Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées.	- On ne s'interroge pas sur la finalité et les conditions des recueils et traitement initiaux. - On oublie les limitations que les auteurs avaient attachées aux données qu'ils avaient produites. - On reprend des propositions
<b>Quant à leur impact sur la validité interne</b>	Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne.	L'intégration de données disponibles peut conduire à négliger la robustesse des construits de la recherche. Le chercheur « externalise » le risque de validité interne (excès de confiance).
<b>Quant à leur impact sur la validité externe</b>	L'établissement de la validité externe de la recherche est facilitée par la comparaison avec des données secondaires.	- L'établissement de la validité externe peut être biaisé par l'excès de confiance dans les données secondaires. - Le chercheur conclut à une généralisation excessive de ses résultats.
<b>Quant à leur accessibilité</b>	Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles.	La plus grande accessibilité peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.
<b>Quant à leur flexibilité</b>	Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus fiables car moins manipulables.	Croyance naïve : la formalisation des données secondaires ne gage pas de leur pérennité. Les données manquent d'actualisation et subissent un biais de maturation.

Source : Thiétart *et al.* (2014, p. 115-116)

Il faut toutefois noter une certaine complémentarité entre données primaires et secondaires. Comme le soulignent très justement Thiétart *et al.* (2014, p. 118), « *l'incomplétude des données primaires peut être corrigée par des données secondaires, par exemple historiques, pour mieux comprendre l'arrière-plan ou confronter le terrain avec des informations qui lui sont externes. A l'inverse, une recherche dont le point de départ est constitué de données secondaires (par exemple, sur une base de données statistiques d'investissements directs à l'étranger) pourra être utilement appuyée par des données primaires (par exemple, des entretiens avec des investisseurs)* ». La figure 15 ci-dessous nous montre la complémentarité qui existe entre données primaires et secondaires.

Figure 15. Des allers retours entre données primaires et secondaires



Source : Thiéart *et al.* (2014, p. 117)

Par ailleurs, pour atteindre un objectif, il est nécessaire d'avoir une stratégie. Et la recherche n'est pas en reste. Ainsi, la stratégie renvoie à l'ensemble des choix, des modes d'action et d'allocation des ressources pour atteindre un objectif. Quant à la stratégie de recherche, elle peut être entendue comme « *une combinaison de méthodes, de techniques, de normes, de principes, d'outils et de savoir-faire destinés à servir le but et les objectifs de la recherche* » (Zait et Spalanzani, 2009, p. 173).

La technique selon Zait et Spalanzani (2009) provient du grec « *tekne* » et signifie procédé, astuce. De ce fait, la technique renvoie selon Zait et Spalanzani, (2009, p. 172) à « [un ensemble] *de procédés visant à réaliser un travail ou à obtenir un résultat précis* » Au nombre de ces techniques, poursuivent les auteurs, on retrouve « *le dialogue, l'entrevue, les moindres carrés, l'analyse factorielle, l'ajustement statistiques, l'analyse documentaire, l'échantillonnage, le découpage, etc* ».

Dans cette perspective, les techniques de collecte des données sont fonction de la méthode de recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative. Ainsi, parmi les techniques de collecte de données pour les méthodes quantitatives, nous avons les expérimentations et les sondages d'opinions (D'Astous, 2000).

Au regard de l'objet de notre recherche, les expérimentations tout comme les enquêtes par sondage d'opinion ne semblent pas appropriés. Il existe alors un second groupe de techniques de collecte des données parmi lesquelles on retrouve l'entretien collectif appelé aussi focus group, entretien individuel, les méthodes de projection comme les assemblages de concepts, les phrases à rajouter, les figures et illustrations, ... (D'Astous, 2000 ; Bahia, 2011). Ces techniques renvoient aux techniques qualitatives de collecte de données.

Notre objet de recherche recommande que nous nous plongions dans la réalité des faits, dans le contexte administratif burkinabè pour comprendre le rôle des acteurs en l'occurrence les managers opérationnels dans le processus de digitalisation des services publics. A cet égard, les techniques qualitatives semblent appropriées dans notre cas. Ainsi, nous avons pu mobiliser les entrevues (individuelles et de groupes) et l'observation *in situ* pour la collecte des données.

De ce qui précède, il faut noter que la collecte des données dans la cadre de la présente recherche s'est effectuée exclusivement à travers l'observation directe non participante, l'entretien et la documentation qui sont nos trois sources de preuves (Yin, 1994). Ces trois retenues se justifient par l'orientation qualitative de notre recherche. Aussi, nous avons de ce fait privilégié cette perspective de triangulation (Miles et Huberman, 2005) dont la finalité est de contribuer à augmenter la validité interne de la recherche à travers la diversification des sources de collecte des données.

Par ailleurs, les outils que nous avons utilisés pour les besoins de collecte des données et qui nous paraissent les plus adoptés eu égard à notre objet de recherche sont la feuille d'observation, la fiche d'enregistrement ainsi que le guide de l'interview.

## 2-L'ENTREVUE ET SON DEROULEMENT

Il existe trois types d'entretiens qualitatifs selon leur degré de directivité : ils peuvent être « *directifs, non directifs ou semi-directifs* » (Bréchon, 2011, p. 22). L'entretien directif selon lui est un questionnaire entièrement formulé, comportant des questions ouvertes. L'entretien non-directif, soutient-il, est celui dans le lequel enquêteur et enquêté ont le maximum de liberté. L'entretien semi-directif quant à lui se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont par le chercheur et les données recueillies devront être interprétées, afin de pouvoir rédiger une conclusion argumentée<sup>41</sup>. Ce type d'entretien permet à l'interviewé d'avoir une plus grande liberté dans la réponse qu'il souhaite apporter<sup>42</sup>.

Dans le cadre de cette recherche, les entretiens semi-directifs ont été retenus comme principal moyen de collecte des données primaires. Au regard de l'objet de notre recherche, qui nous amène à nous inscrire dans une posture interprétativiste, ce type d'entretien nous semble approprié pour les recherches de ce genre notamment de type qualitatif où à terme les réponses obtenues feront l'objet d'interprétation.

Les interviews se sont déroulées dans leur intégralité en présentiel *in situ* autour d'un guide élaboré à cet effet. Avant l'administration des entretiens, nous avons soumis le guide à l'appréciation de notre Directeur de recherche. Ses remarques avisées nous ont permis de circonscrire les questions de l'entrevue ; certaines ont été reformulées pour les rendre plus pertinentes et d'autres abandonnées parce que superflues et non essentielles.

Par ailleurs, après la validation du guide d'entretien, nous avons procédé à un pré-test pour nous assurer de la cohérence des premières réponses. Ce pré-test correspond également à un test de validité de notre instrument majeur de collecte.

Le guide était structuré en six points principaux qui correspondent aux thèmes suivants : mise en place de la digitalisation, nature du changement, rôles du Manager opérationnel dans la digitalisation, contexte socio-culturel, difficultés rencontrées et enfin pistes de solutions. Les questions étaient de nature ouverte pour respecter le principe semi-directif de l'entrevue tout en permettant de répondre au « pourquoi ». Au total, 57 entretiens ont été réalisés auprès de quatre

---

<sup>41</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> consulté le 30 janvier 2023 à 14h30

<sup>42</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=s025DKOx8Ks> consulté le 30 janvier 2023 à 14h37

groupes d'acteurs : les Directeurs de service, les Managers opérationnels, les Agents d'exécution, et les Personnes ressources. Le premier entretien a eu lieu le 9 mars 2021 et le dernier le 13 septembre 2022.

Le plus long entretien a duré 2h15 mn et le plus court 27 mn. Comme tout entretien, nous avons eu affaire à des agents volubiles et d'autres très peu bavards d'où cette disproportion au niveau des durées. La majorité des entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un téléphone portable avec l'accord des intéressés. Cependant, quelques-uns ont refusé le principe de l'enregistrement et nous avons dû procéder à des prises de notes. A la DGI, un seul enquêté a refusé l'enregistrement malgré nos tentatives visant à le rassurer contre 3 à la DGD pour un total de 4 refus pour l'enregistrement sur 58 enquêtés. Par ailleurs, le répondant le plus ancien avait 30 années de service et le plus jeune en avait 9.

Nous avons également pu réaliser cinq entretiens collectifs soit trois à la DGI (tableau 44) et deux à la DGD (tableau 50). A la DGI, deux entretiens collectifs ont concerné deux groupes d'Agents d'Exécution (AE) de la DCI Ouaga 3 et de Ouaga 9. Quant au 3<sup>e</sup> *focus group*, il a porté sur un groupe de managers opérationnels, tous des Chefs de Service d'Assiette (CSA) de la DME Ouaga 3. Au sein de la DGD, deux *focus groups* ont été effectués et ont concerné exclusivement deux groupes d'Agents d'exécution du Bureau de Douane « Ouaga Exonération » et du bureau de Douane « Bobo Gare ».

Il faut toutefois signaler que certains entretiens collectifs nous ont été proposés par les intéressés. C'est le cas par exemple du *focus group* qui a réuni les managers opérationnels de la DME Ouaga 3. Pour les *focus groups* qui concernaient les Agents d'exécution, il faut préciser qu'initialement nous partions pour interviewer un agent mais comme il n'est pas seul dans le bureau, ses collègues intervenaient après lui pour donner des compléments aux réponses apportées.

Cela a été le cas aussi à la DGI où les AE sont dans des bureaux collectifs. Ces entretiens nous ont toutefois permis de nous rendre compte de la constance des informations reçues individuellement de la part des autres interviewés. Le groupe n'a pas de ce fait eu une influence particulière sur le comportement des interviewés et les réponses n'ont pas subi d'altérations de la part de facteurs internes ou externes au groupe.

Pour ce qui est de la négociation de l'accès au terrain, il faut noter que nous avons dû demander des autorisations à mener des entretiens dans les structures de la DGI et de la DGD. Ces demandes, adressées aux Directeurs Généraux (DG) des deux structures, ont reçu des réponses favorables respectivement le 16 avril 2021 pour la DGI (voir Annexe 3) et le 31 janvier 2022 pour la DGD (voir Annexe 4). Cette stratégie axée sur les demandes d'autorisation de la hiérarchie à mener des entretiens nous a facilité l'accès au terrain. Et c'est avec beaucoup d'enthousiasme que certains enquêtés nous ont reçus.

### **3 - L'OBSERVATION ET SON DEROULEMENT**

Dans les locaux du cas 1 à savoir la DGI, les observations se sont déroulées dans trois services notamment le service d'assiettes de la DCI Ouaga 9, le service de la recette de la DME Ouaga 3 et le service d'assiettes de la DCI Bobo 3 pour un total de trois observations dont deux à Ouagadougou et une à Bobo-Dioulasso, correspondant aux deux sites retenus pour la présente recherche (tableau 37). La première observation qui a eu lieu le 26 mars 2021 à la DCI Bobo 3 sous la supervision du Manager opérationnel [MO 2-I] et la seconde le 10 août 2021 à la DCI Ouaga 9 sous la supervision du [MO 3-I]. La dernière observation a eu lieu le 17 août 2021 sous la supervision du [MO 11-I].

Ces observations, nous ont fait découvrir le fonctionnement de Sintax et les facilités que nous procure cette plateforme. Toutes ces séances se sont déroulées sous la supervision du responsable du service qui nous explique les différents paramètres de la plateforme. Mais à aucun moment nous n'avons eu la possibilité de manipuler la plateforme. Cette chance ne nous a pas été accordée du fait que nous n'appartenions pas au service de la DGI

Ces observations nous ont permis de confronter de visu tout ce que la littérature a révélé en termes d'apports de la digitalisation. Nous avons pu aussi nous apercevoir des enjeux organisationnels et comportementaux que la digitalisation soulève. Par ailleurs, nous avons pu également nous rendre compte des limites de la plateforme Sintax.

Cette présence nous a permis de constater le manque de personnel auquel la DGI est confrontée. Nous avons également pu nous rendre compte que Sintax n'est pas la seule plateforme de gestion utilisée par la DGI. Il en existe d'autres comme Stare, Certitrack, SIGU. Le tout dernier logiciel est celui de la gestion domaniale et cadastrale qui a été lancée en décembre 2021. Nous



avons également pu toucher du doigt le rôle central des managers opérationnels à la DGI. Un certain nombre de tâches de ces derniers ont pu être effectuées sous nos yeux pour que nous soyons témoin des responsabilités quotidiennes des agents. Il s'agit notamment des tâches de validation (autorisation de certains actes initiés par leurs collaborateurs).

**Tableau 37. Observations réalisées dans le cas 1 - DGI**

OBSERVATIONS	ACTEURS CONCERNES	DATE
<b>Observation 1</b>	Manager opérationnel – CSA Bobo 3	26 mars 2021
<b>Observation 2</b>	Manager opérationnel – CSA Bobo 9	10 août 2021
<b>Observation 3</b>	Manager opérationnel – DME Ouaga 3	17 août 2021
<b>Nombre total d'observations : 03</b>		

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Du côté de la DGD, nous avons pu effectuer deux observations soit une à Ouagadougou et l'autre à Bobo-Dioulasso (tableau 38). La première s'est déroulée à Bobo-Dioulasso le 3 mars 2022 au sein de la « section manifeste » à Bobo Gare. La deuxième, celle de Ouagadougou a eu lieu le 18 juillet 2022 dans les locaux du bureau des douanes de « Ouaga Aéroport » au sein de la « section manifeste ». Là également, la célérité accordée à la digitalisation nous a été démontrée à travers la prise en charge concrète d'une déclaration qui a pris moins de 2 mn. Nous avons pu constater de part et d'autre que les logiciels Syntax et Sydonia constituent les principaux outils de travail dans ces deux structures. Tout commence et se termine dans le logiciel.

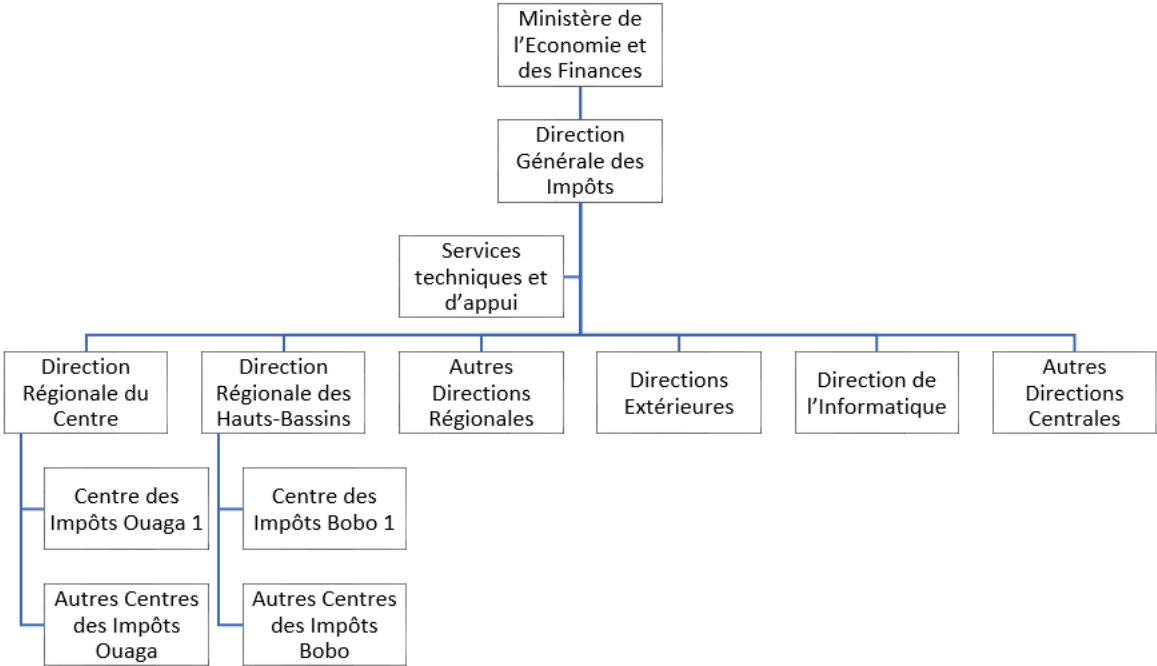
**Tableau 38. Observation réalisée dans le cas 2 - DGD**

Observations	Acteurs concernés	Observations
Observation 1	Section Manifeste - Bobo Gare	3 mars 2022
Observation 2	AE - Ouaga Aéroport	18 juillet 2022
<b>Nombre total d'observations : 2</b>		

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Nous avons élaboré un organigramme simplifié de la DGI (figure 16) en nous fondant sur les dispositions de l'arrêté 2020-00334/MINEFID/SG/DGI du 10 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts (DGI). Il est dit simplifié parce que nous nous sommes intéressés à la partie de l'organisation que nous avons prise comme terrain d'études et pour illustrer les liens hiérarchiques qui existent entre les différents acteurs de notre population. Il s'agit de la Direction régionale des Impôts du Centre et celle des Hauts-Bassins. Nous avons également la Direction de l'Informatique, une direction à la tête de laquelle toutes les Personnes Ressources de notre population d'étude sont passées. La spécificité de la Direction de l'Informatique, c'est qu'elle ne participe pas à titre direct à l'activité de recouvrement comme les autres services de la DGI mais constitue l'un de ses services les plus stratégiques.

**Figure 16. Organigramme simplifié de la DGI au 1<sup>er</sup> juin 2023**



Source : Réalisé par nous-même. Arrêté n°2020-000334/MINEFID/SG/DGI du 10 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Impôts

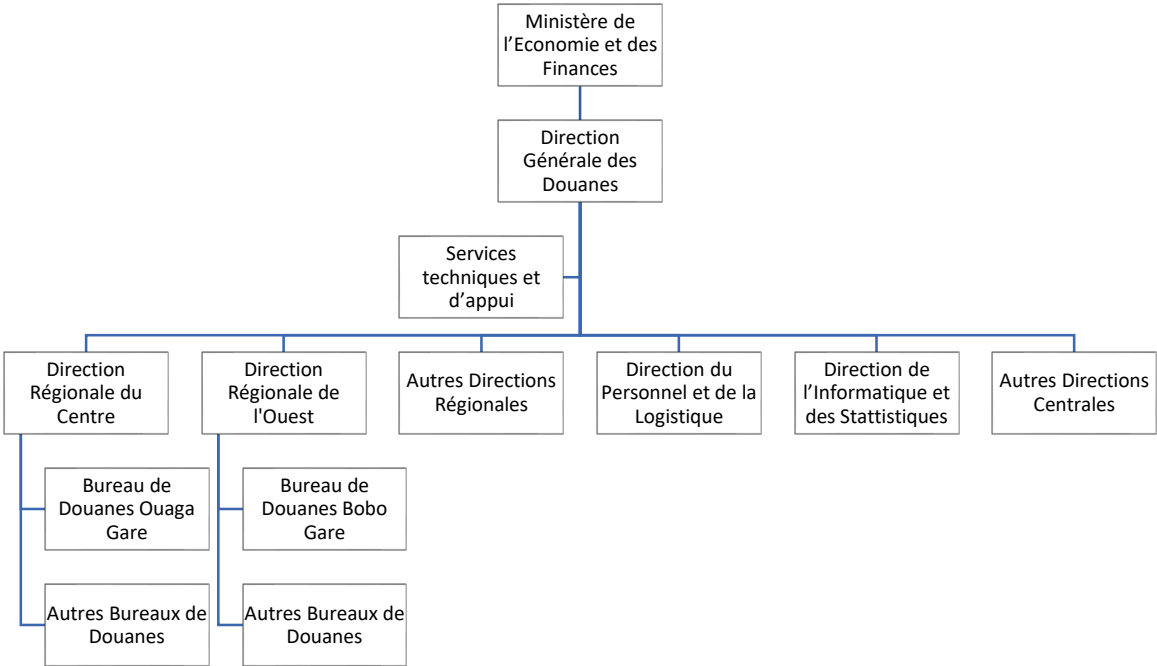
**Légende :**

- Directeurs de service : Directeurs Régionaux
- Managers opérationnels : Responsables des Centres des Impôts
- Personnes ressources : Anciens Directeurs de l'informatique

Parmi les autres directions centrales de la DGI, on retrouve la direction des services fiscaux, la direction du contrôle fiscal, la direction des enquêtes et de la recherche fiscales, la direction de la législation et du contentieux, la direction des affaires domaniales et foncières, la direction du cadastre, la direction de la prospective et du suivi des réformes. Cependant ces directions ne participent pas directement à l'activité de recouvrement et ne subissent pas du même coup des mêmes réalités en termes de pression par rapport aux responsables des centres des impôts.

Cet organigramme nous permet de nous apercevoir de la position hiérarchique des managers opérationnels qui se retrouvent dans les Centres des Impôts. Nous avons en tout 9 centres des impôts à Ouagadougou contre 4 à Bobo-Dioulasso. C'est donc eux qui sont chargés de traduire les décisions prises par la hiérarchie en opérations concrètes sur le terrain. Aussi, reçoivent-ils des pressions de la part de leurs responsables hiérarchiques immédiats en l'occurrence les directeurs régionaux qui sont les Directeurs de service dans notre population d'étude.

**Figure 17. Organigramme simplifié de la DGD au 1er août 2023**



Source : Réalisé par nous-même. Arrêté n°2020-00033/MINEFID/SG/DGD du 9 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Douanes

Tout comme à la DGI, l'organigramme simplifié de la DGD que nous avons réalisé, nous permet de situer la position des managers opérationnels dans la hiérarchie. Dans le dispositif de fonctionnement de la DGD, nous nous sommes intéressés aux Chefs de service (Managers opérationnels) situés dans les bureaux de douanes. Le Directeur régional du Centre et de celui de l'Ouest ont également été interviewés en qualité de Directeurs de service dans notre population d'étude.

#### 4 - LA DOCUMENTATION ET SES SOURCES

Nous entendons par recherche documentaire, l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier, et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche<sup>43</sup>. Dans cette logique, faire de la recherche documentaire, c'est mettre en œuvre un processus intellectuel qui amènera à trouver des références et les documents appropriés pour répondre à la question posée, pour démarrer et poursuivre l'étude entreprise (Favre et Kramer, 2013).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé plusieurs littératures se rapportant à la digitalisation, aux organisations publiques, au management public, au NPM, au Post-NPM et enfin au contexte africain. En effet, au regard de l'objet de notre recherche, une telle diversification de la littérature était nécessaire pour pouvoir obtenir des éléments à même de nous permettre d'apporter une réponse à notre question de recherche. La digitalisation étant perçue comme un changement stratégique, c'est fort logiquement que nous avons également mobilisé la théorie du changement organisationnel.

Nos lectures ont retenu un certain nombre de revues (ce qui ne constitue pas un caractère exhaustif) portant sur les organisations publiques. Au niveau des revues francophones, on peut citer la revue *Gestion et Management Public* mais également les revues suivantes : *Revue Française de Gestion*, *M@agement*, *@GRH*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *Politiques et Management Public*, *Question (s) de Management*, *Revue Française d'Administration Publique ou Management et Avenir*. Les principales sources documentaires anglophones que nous avons exploitées renvoient aux revues : *Human Resource Management Journal*, *Journal of Public Administration Research*

---

<sup>43</sup> Stratégie de recherche : <https://www.youtube.com/watch?v=n2kM3zx91wc> consulté le 31 janvier 2023 à 17h17

*and Theory, Journal of Management Studies, Public Administration ou Public Organization Review.*

Nous avons également exploité des vidéos sur YouTube. Ces vidéos portaient principalement sur la digitalisation des services en Afrique en général et au Burkina Faso en particulier.

Par ailleurs, nous avons consulté de la documentation in situ dans les deux structures et également exploité leurs sites internet. Nous avons pu exploiter des ressources documentaires relatives aux documents législatifs et règlementaires que les deux structures ont mises à notre disposition. Toute cette documentation nous a été fournie chaque fois que nous présentions l'autorisation obtenue des directions générales de ces deux structures. Aussi, faut-il noter que nous avons par moment parcouru des données accessoires obtenues lors des temps d'attente ou en arpentant les couloirs des services à la recherche des agents à interviewer. Damba (2020) dans sa thèse fait remarquer que « *ces données concernent principalement les communiqués et notes d'information sur les espaces d'affichage et qui sont adressés au personnel [et contribuables]* » (Damba, 2020. p152). Le contenu de ces documents nous permettait de nous représenter les valeurs de la structure et d'enrichir nos connaissances sur cette dernière (Yin, 2003). Cela contribuait aussi à enrichir la qualité de nos entretiens.

En outre, nous nous sommes rendu dans les écoles de formation des agents des deux structures. Il s'agit de l'Ecole nationale des régies financières (ENAREF) pour la DGI et l'Ecole nationale des douanes (END) pour la DGD. Nous avons mis à profit notre passage dans ces dites écoles pour exploiter leurs bibliothèques notamment la documentation sur SINTAX et celle sur SYDONIA et les mémoires de fin de cycle portant sur ces plateformes.

L'analyse de ces « données de seconde main » nous a aussi aidé à mieux affiner notre problématique et à identifier toutes les personnes à même de nous permettre à atteindre l'objectif dévolu à la présente recherche. L'ambition de la science est de produire des connaissances et la collecte des données participe à cet objectif. Mais les données brutes ne peuvent parvenir à cette fin raison, et c'est la raison pour laquelle les données précédemment récoltées feront l'objet d'analyse.

## 5- PRESENTATION DES ACTEURS INTERVIEWES DANS LE CAS 1 (DGI)

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes intéressé dans notre cas 1 à savoir la DGI à quatre groupes d'acteurs que sont : des Managers opérationnels, des Directeurs de service, des Agents d'exécution et des Personnes ressources. Les tableaux 40 à 45 présentent les caractéristiques de chacun des groupes d'acteurs interviewés. Les sigles MO désignent Manager opérationnel et DS Directeur de service. Quant aux Agents d'exécution et des Personnes ressources, ils sont représentés par les sigles AE et PR. Le sigle I est retenu pour désigner Impôts en faisant allusion que l'agent interviewé relève de la DGI.

**Tableau 39. Récapitulatif des groupes d'acteurs interviewés à la DGI**

NOMBRE D'ENTRETIENS	ACTEURS
20	Chefs de services (MO)
2	Directeurs de services
2	Agents d'exécution
3	Personnes ressources
3	<i>Focus Groups</i> : Agents d'exécution (2) et Chefs de services-MO (1)
<b>TOTAL DES INTERVIEWES DANS LE CAS 1 : 30</b>	

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 39 ci-dessus montre que nous avons réalisé en tout 30 interviews auprès de 20 managers opérationnels, 2 Directeurs de service, 2 Agents d'exécution, 3 Personnes ressources. 3 *focus groups* ont par ailleurs été effectués. Aussi, faut-il préciser que l'ancienneté des enquêtés est comprise entre neuf années, pour le moins ancien à la DGI, et trente ans pour le plus ancien. Par ailleurs sur les 30 interviewés, seulement 3 étaient des femmes, toutes à Ouagadougou et c'est seulement dans le groupe des Manager opérationnel où nous avons eu des femmes à interviewer sur un principe de choix totalement aléatoire.

**Tableau 40. Présentation des managers opérationnels interviewés à la DGI**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
MO 1-I	II	Responsable Bobo 4	Centre des Impôts Bobo 4
MO 2-I	II	CSA Bobo 3	Centre des Impôts Bobo 3
MO 3-I	II	CSA Ouaga 9	Centre des Impôts Ouaga 9 (femme)
MO 4-I	II	Responsable Ouaga 9	Centre des Impôts Ouaga 9
MO 5-I	II	Receveur Ouaga 9	Centre des Impôts Ouaga 9
MO 6-I	II	Brigade DGE	DGE
MO 7-I	II	Responsable DME Bobo	DME Bobo
MO 8-I	II	Brigade 1 DME 3	DME Ouaga 3
MO 9-I	II	Brigade 2 DME 3	DME Ouaga 3 (femme)
MO 10-I	II	Brigade 3 DME 3	DME Ouaga 3
MO 11-I	II	Receveur DME 3	DME Ouaga 3
MO 12-I	II	CSA Bobo 2	Centre des Impôts Bobo 2
MO 13-I	II	CSA DME Bobo	DME Bobo
MO 14-I	II	CSA Ouaga 3	Centre des Impôts Ouaga 3 (femme)
MO 15-I	II	CSA 1 DME 2	DME Ouaga 2
MO 16-I	II	CSA 2 DME 2	DME Ouaga 2
MO 17-I	II	Responsable Bobo 1	Centre des Impôts Bobo 1
MO 18-I	II	Receveur DGE	DGE
MO 19-I	II	Brigade 4 DME 3	DME Ouaga 3
MO 20-I	II	Receveur Ouaga 3	Centre des Impôts Ouaga 3
<b>NOMBRE TOTAL DES MO INTERVIEWES : 20</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Les MO interviewés sont au nombre de 20 comme présenté dans le tableau 40. 14 entretiens ont été réalisés à Ouagadougou contre 6 à Bobo sur la base d'un choix aléatoire. Sur les 20 enquêtés, nous avons 17 hommes contre 3 femmes. Mais il faut souligner que les agents se sont montrés plus disponibles à Ouagadougou qu'à Bobo-Dioulasso.

**Tableau 41. Présentation des Directeurs de service interviewés à la DGI**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
DS 1-I	II	Directeur Régional des Impôts du Centre	Direction régionale des Impôts du centre
DS 2-I	II	Directeur Régional des Impôts des Hauts-Bassins	Direction régionale des Impôts des Hauts-Bassins
<b>NOMBRE TOTAL DES DIRECTEURS DE SERVICE INTERVIEWÉS : 2</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 41 ci-dessus présente les deux Directeurs de service qui ont été interviewés à la DGI. Ils renvoient aux 2 responsables administratifs dont les entités ont été retenues comme site d'étude pour la présente recherche. Il s'agit du Directeur régional des impôts du Centre et de celui des Hauts-Bassins qui ont tous des managers opérationnels sous leurs responsabilités. Certains de leurs collaborateurs (managers opérationnels) ont été retenus dans notre population d'études et donc qui ont été interviewés.

**Tableau 42. Présentation des agents d'exécution interviewés à la DGI**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
AE 1-I	II	Vérificateur	DCI Bobo 2
AE 2-I	CI	Agents d'Assiettes	DME Bobo
<b>NOMBRE TOTAL DES AGENTS D'EXÉCUTION INTERVIEWÉS : 2</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Les Agents d'exécution interviewés sont des agents opérationnels qui sont sous la responsabilité des managers opérationnels (tableau 42). Ils sont à ce titre chargés de l'exécution des tâches qui leur sont confiés par ces derniers. L'un des critères de choix des agents d'exécution est celui d'avoir son responsable hiérarchique faire partie des agents à interviewer au titre des managers opérationnels.



**Tableau 43. Présentation des Personnes ressources interviewés à la DGI**

CODE	EMPLOI	FONCTION ACTUELLE	OBSERVATIONS
PR 1-I	II	DG / ENAREF	Ancien Directeur de l'Informatique (DI) de la DGI.
PR 2-I	II	DME Ouaga 3	
PR 3-I	II	DRI de l'Est	
<b>NOMBRE TOTAL DES PERSONNES RESSOURCES INTERVIEWÉES : 3</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 43 ci-dessus présente les trois Personnes ressources interviewées à la DGI. Ce sont des personnes de hautes expériences ayant occupé des postes stratégiques au sein de la DGI. Ils ont par exemples à un moment donné de leur carrière occupé le poste de Directeur de l'Informatique au sein de la DGI. Ce qui fait d'eux des témoins privilégiés dans le processus de digitalisation des services à la DGI.

**Tableau 44. Présentation des *focus groups* réalisés à la DGI**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
Focus Group 1-I (FG1-I)	II	Manager opérationnel	DME Ouaga 3
Focus Group 2-I (FG2-I)	CI	Agents d'exécution	DCI Ouaga 3
Focus Group 3-I (FG3-I)	CI	Agents d'exécution	DCI Ouaga 9
<b>NOMBRE TOTAL DE FOCUS GROUPS REALISES : 3</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Nous avons réalisé en tout 3 *focus groups* au sein de la DGI (tableau 44). Le premier a regroupé deux Manager opérationnels pour l'entrevue et il s'est déroulé dans les locaux de la DME Ouaga 3. A chaque question, l'un répond et l'autre apporte des compléments. Toute chose qui a contribué à augmenter la qualité des réponses obtenues. Les deux autres ont été réalisés avec des groupes d'agents d'exécution : l'un à la DCI Ouaga 3 et l'autre à la DCI Ouaga 9. Tout comme le premier *focus group*, ici également, le principe des réponses de l'un suivi de compléments par l'autre a été privilégié.

## 6- PRESENTATION DES ACTEURS INTERVIEWES DANS LE CAS 2 (DGD)

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes également intéressé dans notre cas 2 à savoir la DGD, à quatre groupes d'acteurs que sont : des Managers opérationnels, des Directeurs de service, des Agents d'exécution et des Personnes ressources. Les tableaux 46 à 51 présentent les caractéristiques de chacun des groupes d'acteurs interviewés. Nous avons également réalisé des focus groupes. Et pour faire la différence avec le premier cas qui a aussi les mêmes acteurs, la lettre D sera utilisée pour désigner la Douane. Elle a été ajoutée à chacun des sigles pour faire allusion à la DGD.

**Tableau 45. Récapitulatif des groupes d'acteurs interviewés à la DGD**

NOMBRE D'ENTRETIENS	ACTEURS
17	Chefs de services (MO)
2	Directeurs de services
4	Agents d'exécution
2	Personnes ressources
2	<i>Focus Groups</i> : Agents d'exécution (02)
<b>Total interviews réalisés : 27</b>	

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 45 ci-dessus montre le nombre d'entretiens effectués à la DGD, notre deuxième cas. Ainsi, nous avons pu réaliser en tout 27 interviews soit 17 Managers opérationnels, 2 Directeurs de service, 4 Agents d'exécution et 2 Personnes ressource. Nous avons également pu pratiquer 2 *focus groups*. Contrairement au cas précédant, nous n'avons pu interviewer aucune femme. Le nombre limité de femmes lors des recrutements dans les corps paramilitaires pourrait expliquer cette situation.

**Tableau 46. Présentation des managers opérationnels interviewés à la DGD**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
MO 1-D	ID	Chef de visite Ouaga gare	Ouaga Gare
MO 2-D	ID	Chef brigade commerciale	Ouaga Gare
MO 3-D	ID	Chef de Bureau Exonération	Ouaga Exonération
MO 4-D	ID	Chef Comptable	Bureau Ouaga Exonération
MO 5-D	ID	Chef Comptable Ouaga Route	Ouaga Route
MO 6-D	ID	Chef de Bureau Ouaga Aéroport	Ouaga Aéroport
MO 7-D	ID	Chef de site Ouaga Route	Ouaga Route
MO 8-D	ID	chef de visite Ouaga Aéroport	Ouaga Aéroport
MO 9-D	ID	Chef de visite Ouaga exonération	Ouaga Exonération
MO 10-D	CD	Chef manifeste Ouaga Aéroport	Ouaga Aéroport
MO 11-D	ID	Chef Section Manifeste	Ouaga Route
MO 12-D	ID	Chef Colis postaux	Colis Postaux Bobo
MO 13-D	ID	Chef Comptable Bobo Gare	Bobo Gare
MO 14-D	ID	Chef de Brigade de contrôle Bobo	Direction régionale de l'Ouest
MO 15-D	ID	Chef de site Bobo gare	Bobo Gare
MO 16-D	ID	Chef de Subdivision Bobo	Direction régionale de l'Ouest
MO 17-D	ID	Chef manifeste Bobo	Bobo Gare

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Les managers opérationnels interviewés dans le cas 2 sont au nombre de 17 (tableau 46). A la direction régionale du centre basée à Ouagadougou, ils ont été au nombre de 11 à se prêter à nos questions contre 6 dans la direction régionale de l'ouest basée à Bobo-Dioulasso. Nous avons atteint la saturation théorique autour de 17 entretiens chez les managers opérationnels. Ces éléments justifient notre volonté à ne pas poursuivre les entrevues au-delà de ce nombre.

**Tableau 47. Présentation des Directeurs de service interviewés à la DGD**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
DS 1-D	ID	Directeur régional du Centre	Direction régionale des douanes du Centre
DS 2-D	ID	Directeur régional de l'Ouest	Direction régionale des douanes de l'Ouest
<b>NOMBRE TOTAL DES DIRECTEURS DE SERVICE INTERVIEWÉS : 2</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Tout comme dans le cas 1, les premiers responsables des entités administratives douanières (sites) choisies comme terrain d'étude ont été également retenus comme acteurs pour notre enquête (tableau 47). C'est donc ce qui explique le choix du Directeur régional des douanes du centre et de celui de l'Ouest comme Directeurs de service dans notre population d'études.

**Tableau 48. Présentation des agents d'exécution interviewés à la DGD**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
AE 1-D	CD	Agent Manifeste	Ouaga Aéroport
AE 2-D	ID	Vérificateur	Ouaga Route
AE 3-D	ID	Vérificateur	Bobo Gare
AE 4-D	ID	Vérificateur	Ouaga Aéroport
<b>NOMBRE TOTAL DES AGENTS D'EXÉCUTION INTERVIEWÉS : 4</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Nous avons pu interviewer 4 agents d'exécution dont 3 à Ouagadougou et 1 à Bobo-Dioulasso. 3 sont Inspecteurs des douanes (ID) contre 1 Contrôleur des douanes (CD) (voir tableau 48). Ce sont des agents qui ont tous été identifiés par le responsable du bureau de douanes pour nous recevoir et se prêter à nos questions. Ils sont tous également sous la responsabilité d'un Manager opérationnel, lui également présent dans notre population d'études.

**Tableau 49. Présentation des Personnes ressources interviewés à la DGD**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
PR 1-D	Informaticien	Informaticien à la DIS	Direction de l'Informatique et des statistiques (DIS)
PR 2-D	Informaticien	Informaticien à la DIS	Direction de l'Informatique et des statistiques (DIS)
<b>NOMBRE TOTAL DES PERSONNES RESSOURCES INTERVIEWÉS : 2</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Nous avons pu nous entretenir avec deux Personnes ressources à la DGD (tableau 49). Les deux sont des informaticiens en service à la Direction de l'Informatique et des Statistiques (DIS). C'est le service qui est chargé du pilotage de tous les projets informatiques à la DGD comme SYDONIA, le Système de Liaison Virtuelle des Importations et des Exportations (SYLVIE) et des projets naissants comme e.Douane. Ce sont donc des personnes dotées d'une forte expérience en matière de digitalisation à la douane que nous avons rencontrées. Avec elles,

nous avons pu découvrir la genèse de la digitalisation à la DGD ainsi que les implications qu'elle engendre.

**Tableau 50. : Présentation des *focus groups* réalisés à la DGD**

CODE	EMPLOI	FONCTION	SERVICE DE RATTACHEMENT
FG 1-D	CD	Agent d'exécution	Ouaga Exonération
FG 2-D	CD	Agent d'exécution	Bobo Gare
<b>NOMBRE TOTAL DE FOCUS GROUPS RÉALISÉS: 2</b>			

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Quant aux *focus groups* (tableau 50), nous avons pu en réaliser au total deux. Un à Ouagadougou et le second à Bobo-Dioulasso. Dans les deux cas, il a concerné un groupe d'agents d'exécution, tous CD. Il ne nous a pas été possible d'organiser des *focus groups* qui regrouperaient des managers opérationnels comme cela a été le cas à la DGI. Il faut souligner que nous avons remarqué des agents moins disponibles à la DGD contrairement à ce que l'on a pu constater à la DGI.

## § 6 - DU CHOIX DE LA STRATEGIE D'ANALYSE DES DONNEES

La stratégie d'analyse des données est étroitement liée à l'objet de recherche. Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, nous avons opté pour l'analyse de contenu. Aussi, le logiciel Nvivo 12 Plus a été utilisé comme outil d'analyse.

### 1- DU CHOIX DE L'ANALYSE DE CONTENU

L'analyse des données « revient à faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données ». En d'autres termes, comme le souligne Damba, (2020. p. 152) dans sa thèse, c'est « une technique de traitement des données, issues des investigations spécifiques ». Mais il faut souligner que ces résultats peuvent être analysés de différentes façons.

Selon Thiétart *et al.* (2014, p. 552), les recherches en sciences de gestion et du management « s'appuient souvent sur des matériaux constitués de communications orales (discours,



*entretien individuel ou de groupe...)* »). Elles ont de ce fait, poursuivent les auteurs, « *pour objet d'analyser le contenu ou la structure de ces communications* » Il s'agit alors d'opérer une analyse de contenu ou une analyse de discours.

Pour Bioy et al (2021, p. 219), l'analyse de contenu « *se situe dans une démarche de compréhension plutôt que d'évaluation des phénomènes étudiés, elle part de l'expérience des sujets pour la théoriser* ». Elle se particularise selon eux par « *[la construction] des cadres de pensée a posteriori à l'inverse de la méthode expérimentale qui teste une assertion théorique et construit des cadres de pensée a priori* ». Dans le même sens Thiétart et al., (2014, p. 552) soutiennent que « *l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* ». Aussi, poursuivent-ils, « *le texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonne en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage* »

L'analyse discursive quant à elle consiste selon Garcia et al.(2008) à admettre, constater et/ou élucider les visées, les intentions, convictions que les acteurs énoncent dans leurs discours et à éclairer les exposés qui, oralement ou non, sans détour ou non, se prononcent, ensuite les mettent en rapport avec le rang social qu'ils incarnent. Aussi, Thiétart et al., (2014, p. 552) notent qu'elle renvoie à la reconnaissance « *du rôle spécifique qu'il joue dans la constitution de la réalité sociale* ». Par ailleurs, poursuivent-ils, elle « *intéresse la recherche en management notamment parce qu'elle entend le discours comme une pratique, un ensemble d'actions plus ou moins intentionnelles* ». Toutefois, et comme le font remarquer Bioy et al. (2021, p. 219), « *aucune de ces démarches ne 'l'emporte' sur l'autre, la problématique de recherche détermine la meilleure méthode de recueil des données* ».

Au regard de l'objet de notre recherche qui recommande un raisonnement de type abductif, nous nous rendons compte que l'analyse de contenu telle que définie précédemment apparaît plus appropriée pour traiter d'une telle problématique. Aussi, la nature des données recueillies détermine aussi la méthode d'analyse de ces dernières. Thiétart et al (2014, p. 554) font remarquer que « *les analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires* ». A ce niveau également, nos données étant de nature

qualitative, et ayant utilisé les entretiens comme principale technique de collectes des données, l'analyse de contenu semble la plus indiquée pour conduire la présente recherche. Toutefois, l'analyse de contenu repose sur des fondements épistémologiques que notre recherche s'est efforcée d'intégrer. Lesdits fondements sont définis dans le tableau 51 ci-après.

**Tableau 51. Les fondements épistémologiques de l'analyse de contenu**

ELEMENTS DE CONTENU	
1	Les mots sont des données objectives. Les propos tenus par des sujets dans le cadre d'un entretien [...] sont des données scientifiques, au même titre que des réponses standardisées (échelles) ou quantifiées (scores).
2	L'analyse de contenu tire sa légitimité et sa validité scientifiques de sa rigueur méthodologique. Elle peut être évaluée selon les critères de qualité des recherches qualitatives (Santiago-Delefosse <i>et al.</i> , 2015).
3	L'analyse de contenu répond à des contraintes systématisées tout en offrant toute liberté d'analyse au chercheur.

Source : Bioy *et al.* (2021, p. 220)

Au regard de ces fondements épistémologiques, l'analyse de contenu doit suivre une démarche rationnelle rigoureuse qui lui octroie une validité scientifique. Dans cette perspective, la méthode d'analyse de contenu se résume à deux phases essentielles à savoir la description et l'analyse, lesquelles correspondent selon Bioy *et al.* (2021, p. 220), aux « *deux principes [fondamentaux] de l'analyse de contenu* » (tableau 52).

Ces auteurs font remarquer que « *ces deux mouvements (description et analyse) se déterminent mutuellement et garantissent la rigueur comme la richesse de la démarche* » Bioy *et al.* (2021, p. 221). Cela sous-entend que ces deux étapes sont indissociables et vouloir les dissocier correspondrait à une déviation de l'analyse de contenu. Dans le même sens, et selon les mêmes auteurs « *se contenter de la seule description du texte conduit à la paraphrase. À l'inverse, interpréter l'entretien sans s'appuyer sur la description rigoureuse et objective du texte conduit à l'interprétation sauvage* ».

**Tableau 52. Principes de l'analyse de contenu**

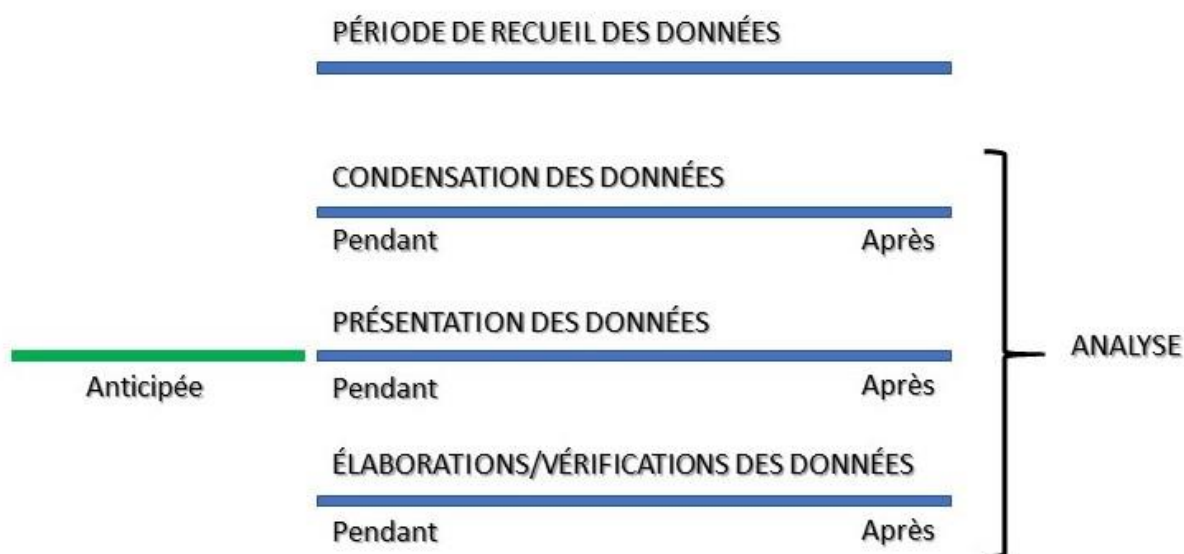
PRINCIPES	ELEMENTS DE CONTENU
<b>La description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recenser et à ordonner les faits ou observables langagiers (mots, phrases) du corpus de texte pour répondre à deux questions : qu'est-ce qui est dit (description thématique) ? Et comment (description linguistique) ?</li> <li>- retranscrire fidèlement les propos des sujets et se structurer par la catégorisation (identification de thèmes) et la classification (indexation dans les thèmes) des énoncés.</li> </ul>
<b>L'analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proposer des interprétations des catégories de discours susceptibles d'éclairer la compréhension d'un processus ou d'une dimension psychologique, autrement dit passer du sens des énoncés à leur signification.</li> </ul>

Source : Bioy *et al.* (2021, p. 220).

De ce qui précède, nous nous apercevons avec Bioy *et al.* (2021, p. 236) que « *l'analyse de contenu conjoint deux mouvements opposés : la description comme mouvement de fractionnement (catégorisation et classification), l'analyse comme mouvement de rassemblement (synthèse et généralisation)* ».

En ce qui concerne l'analyse des données, la méthode de Miles et Huberman (2003) a été mobilisée. Cette méthode se compose de trois mouvements que sont : la condensation des données, leur présentation et l'élaboration/vérification des conclusions comme illustrée dans la figure 18 ci-après.

**Figure 18. Composante de l'analyse des données : modèle de flux**



Source : Miles et Huberman (2003, p. 29).



Selon Miles et Huberman (2003, p. 29), « *la condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données "brutes" figurant dans les transcriptions des notes de terrain* ». La figure nous montre que la condensation des données est une opération qui se réalise à toutes les étapes d'une recherche à dimension qualitative (avant, pendant et après). A cette étape de condensation, nous avons procédé à une transcription intégrale des entretiens réalisés que nous avons préalablement enregistrés. Nous avons réécouté attentivement les audios d'enregistrement et à l'aide du logiciel Microsoft Word 2010, nous avons retranscrits rigoureusement et en intégralité les propos des enquêtés. Cette retranscription a été faite fidèlement et suivant la technique du mot à mot (Bioy *et al.*, 2021). Nous avons donc réussi à transposer nos entrevues en *verbatim* qui ont constitué le *corpus* à analyser.

Par la suite, nous avons poursuivi par les étapes de codage, de recodage, de reformulation questions, de retranscription à nouveau, etc. pour « *aboutir à une réduction maximale, tout en gardant en perspective le respect des dires de chaque [enquêté]*<sup>44</sup>. Il faut signaler toutefois que la condensation démarre en amont à savoir qu'une condensation anticipée des données s'effectue lorsque le chercheur est amené à opérer des choix initiaux comme le cadre conceptuel, les sites d'études, les questions de recherche ainsi que les modes de collecte des données. Ce processus se prolonge après sur le site (pendant) jusqu'à l'aboutissement du rapport définitif. En tout état de cause, cette première phase de l'analyse à savoir la condensation consiste « *à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions "finales" et les vérifier* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Quant à la deuxième étape du modèle de Mile et Huberman, elle se rapporte à la présentation des données. Elle constitue une étape primordiale dans le processus de traitement des données. Par ailleurs, les données doivent être présentées de sorte à ce que les informations qu'elles fournissent puissent nous permettre de tirer des enseignements et ainsi passer à l'acte.

Nous avons procédé à une description des données afin de faciliter leur compréhension par le lecteur. Aussi, les données obtenues à partir de l'étape précédente ont fait l'objet d'un examen

---

<sup>44</sup> NEBIE, A.B, (2020), Thèse soutenue à l'Université de Lomé sous le thème : Résilience scolaire des étudiants vivant avec un handicap physique dans les universités du Burkina Faso, 291p.

minutieux ce qui nous a permis de pouvoir décrire leur contenu. Nous avons de ce fait eu recours au logiciel NVIVO 12 Plus comme outil d'analyse des données.

## 2- DU CHOIX DE NVIVO 12 PLUS COMME OUTIL D'ANALYSE

La stratégie de recherche influence la méthode d'analyse qui à son tour influence le choix de l'outil d'analyse. L'objet de notre recherche qui commande une recherche qualitative, nous amène à utiliser des outils appropriés pour les recherches qualitatives comme NVivo et ATLAS.ti. Pour Bioy et al (2021, p. 243), « *les logiciels tels que NVivo et ATLAS.ti organisent de petites et de grandes masses de données, en extraient les thèmes et sous-thèmes essentiels. Le principe d'analyse de ces logiciels s'inscrit dans une démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus textuel* ».

Mais au regard de la posture épistémologique de notre recherche, nous avons de fait le choix du logiciel NVIVO comme outil d'analyse de nos données. En effet, le logiciel NVivo « *a été utilisé souvent dans le cadre de l'analyse interprétative phénoménologique de Smith et dans la théorie ancrée (Grounded Theory) de Glaser et Strauss* » (Bioy et al., 2021, p. 243). Ainsi, le logiciel NVIVO nous semble approprié pour l'analyse interprétative comme c'est le cas ici.

Par ailleurs, la méthode d'analyse que nous avons choisie va nécessiter un codage du *corpus* obtenu après transcription. Bioy et al., 2021, p. 243) soutiennent qu'avec NVivo, « *coder du texte, des pdfs, des sons ou encore des vidéos se révèle être une expérience fluide ; le chercheur peut travailler sur un corpus textuel de petite ou de grande taille* ». Ce logiciel présente selon les auteurs une « *interface [qui] ressemble fortement à celle des logiciels Office et permet facilement de créer des codes ou thèmes, de coder les fragments d'une transcription et simultanément de les organiser, voire d'exporter le dictionnaire des thèmes pour l'intégrer aux annexes des travaux de recherche* ». Aussi, poursuivent-ils « *les passages de texte codés peuvent être immédiatement retrouvés et il est aussi possible d'émettre, tout au long de l'analyse, des annotations ou des commentaires* ».

Les images 1 à 6 qui suivent sont des illustrations du processus que nous avons suivi pour analyser nos données à partir du logiciel Nvivo 12 Plus. Le processus commence par la création du projet et termine par les fréquences de mots.

## Image 1. Création des nœuds

The screenshot shows the Nvivo 12 Plus interface. The 'Créer' (Create) menu is active, and the 'Nœud' (Node) option is highlighted with a red circle. The main window displays a hierarchical tree of nodes and a table of node details.

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
I- Mise en place de la digi		0	16/09/2022 16:28	YAM	16/09/2022 16:28	YAM
1- Raisons de la digitalis		3	16/09/2022 16:29	YAM	28/09/2022 15:33	YAM
2- Perception de la di		2	16/09/2022 16:29	YAM	28/09/2022 15:33	YAM
II- Nature du changement		0	16/09/2022 16:30	YAM	16/09/2022 16:30	YAM
1- Procédure de mise		1	16/09/2022 16:30	YAM	28/09/2022 15:27	YAM
2- Implication des MO		3	16/09/2022 16:30	YAM	04/04/2023 00:19	BCEF
3- Raisons de l'implica		0	16/09/2022 16:31	YAM	28/09/2022 15:19	YAM
III- Rôles du manager opé		0	16/09/2022 16:32	YAM	16/09/2022 16:32	YAM
1- Survenue de résista		2	16/09/2022 16:32	YAM	28/09/2022 15:28	YAM
2- Raisons des résista		1	16/09/2022 16:32	YAM	28/09/2022 15:34	YAM
3- Raisons de la non-r		0	16/09/2022 16:33	YAM	16/09/2022 16:33	YAM
4- Rôles des MO dans		2	16/09/2022 16:33	YAM	04/04/2023 00:16	BCEF
5- Rôle des MO dans l		0	16/09/2022 16:33	YAM	04/04/2023 00:17	BCEF
6- Mise en évidence d		2	16/09/2022 16:33	YAM	28/09/2022 15:34	YAM
7- Effets de la digitalis		1	16/09/2022 16:34	YAM	28/09/2022 15:34	YAM
8- Existence de contra		0	16/09/2022 16:35	YAM	28/09/2022 15:19	YAM
9- Existence de contra		0	16/09/2022 16:35	YAM	16/09/2022 16:35	YAM
IV- Influence du contexte		0	16/09/2022 16:36	YAM	04/04/2023 00:15	BCEF

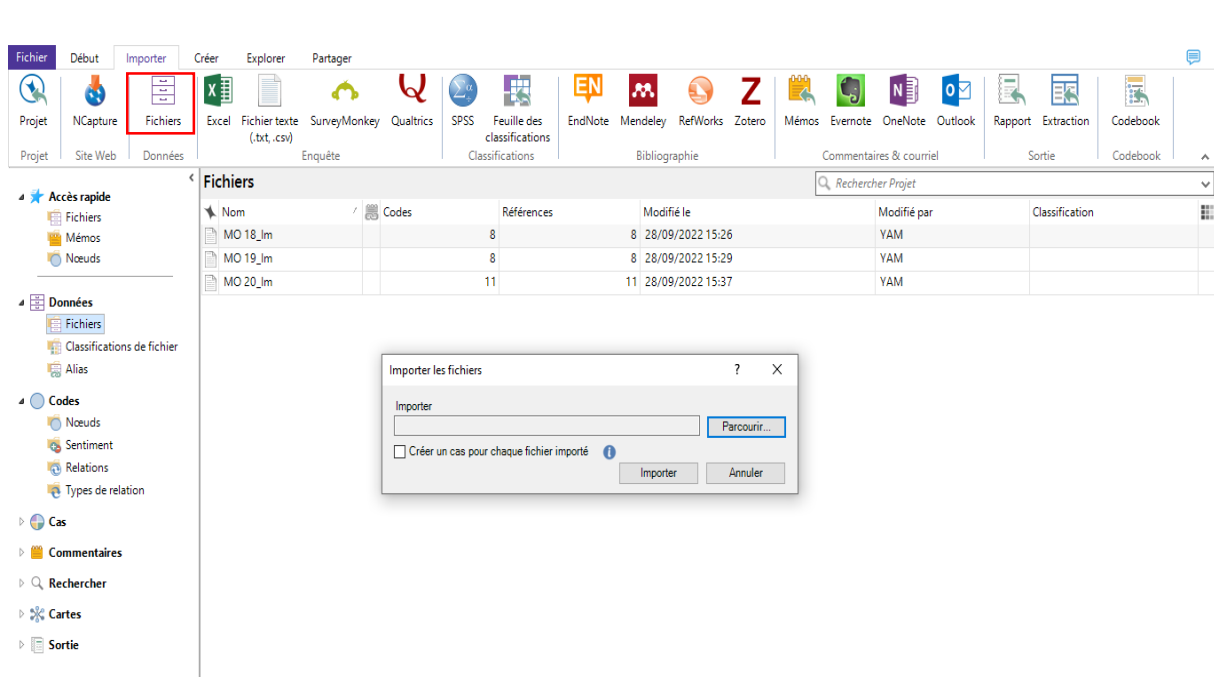
Source : L'auteur. Nvivo 12 Plus

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons, à travers le logiciel Nvivo 12 Plus, procédé dans un premier temps, à la création de notre projet qui a abouti à la création des nœuds (thèmes /questions). Les nœuds sont déclinés en sous-nœuds qui renvoient aux sous-thèmes (ou sous-questions). L'Image 1 ci-dessus fait ressortir clairement les thèmes et sous-thèmes qui représentent les grandes articulations du guide d'entretien que nous avons administré sur le terrain à nos enquêtés. L'encadré rouge nous indique que nous sommes à l'étape de la création des nœuds. On y découvre les grands axes du guide d'entretien.

Après la création des nœuds et sous-nœuds, nous avons par la suite procédé à l'importation des fichiers dont certains étaient en audio et d'autres en Word (voir Image 2 ci-dessous). Les fichiers audio correspondent aux entretiens pour lesquels l'enregistrement a été accepté. Les fichiers Word, quant à eux, renvoient aux entretiens pour lesquels le principe de l'enregistrement a été refusé pour des raisons diverses. Nous avons alors dû procéder à des prises de notes qui ont été par la suite retranscrites sur des fichiers Word. Il faut préciser que certains entretiens (fichiers audio) ont été transcrits à partir du logiciel Nvivo 12 Plus qui dispose de fonctions permettant de ralentir la vitesse d'exécution de l'audio en vue de faciliter

la transcription. Le principe de la transcription suivant la technique du mot à mot a été retenu. Cette transcription a obéi aux mêmes principes de fidélité (Bioy *et al*, 2021) que lors de la première étape ; en somme, elle a été honnête et exacte.

## Image 2. Importation des réponses

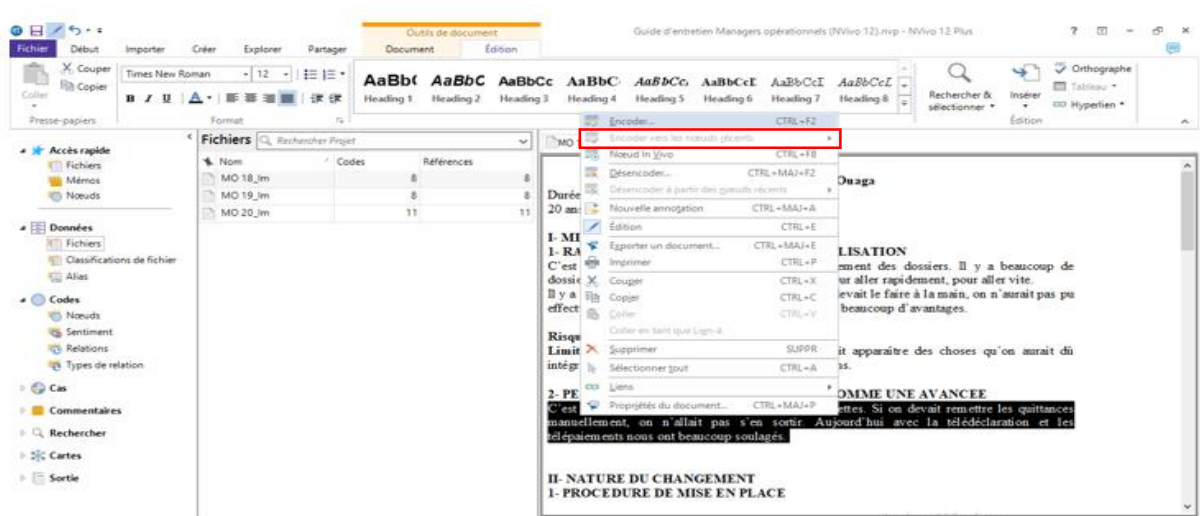


Source : L'auteur. Nvivo 12 Plus

Toutes les réponses, désormais en fichiers Word, ont été importées dans le logiciel Nvivo 12 Plus. Dans l'image 2 ci-dessus, nous voyons que cette opération s'est intéressée aux réponses des managers opérationnels de la DGI en l'occurrence [MO 18-I], [MO19-I] et [MO20-I]. Le même exercice a été répété pour l'ensemble des acteurs interviewés à la DGI et à la DGD.

A la suite de l'importation des données, nous nous sommes livrés à l'encodage des réponses. L'opération d'encodage a consisté à classer les réponses dans les nœuds et sous-nœuds créés à cet effet. Les réponses sont dans un premier temps sélectionnées et ensuite logées dans les nœuds et sous-nœuds correspondants. L'image 3 montre un aperçu de cette opération.

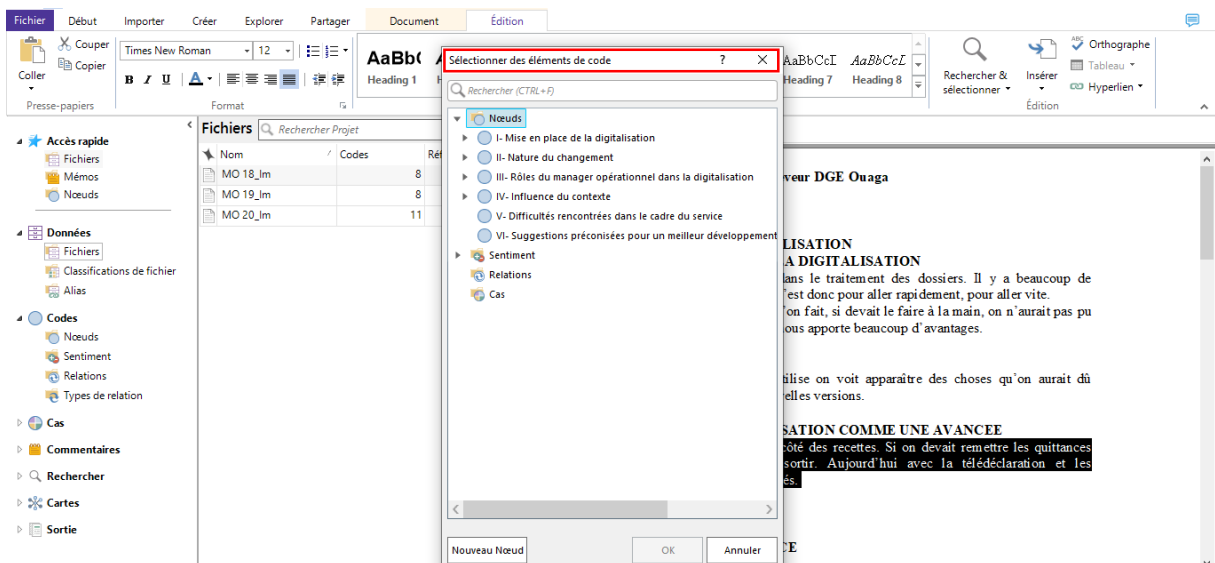
### Image 3. Encodage des données 1



Source : L’auteur. Nvivo 12 Plus

Une fois que la rubrique « encoder vers les nœuds récents » est sélectionnée (voir encadré de l’image 3), la liste des nœuds apparait (Image 4) pour nous permettre d’opérer le choix du nœud ou sous-nœuds correspondant. Cette image nous montre également comment les nœuds se présentent. Le choix d’un nœud va nous conduire au sous-nœud correspond pour y loger notre donnée. La même opération est répétée pour l’ensemble des enquêtés constituant notre population d’étude.

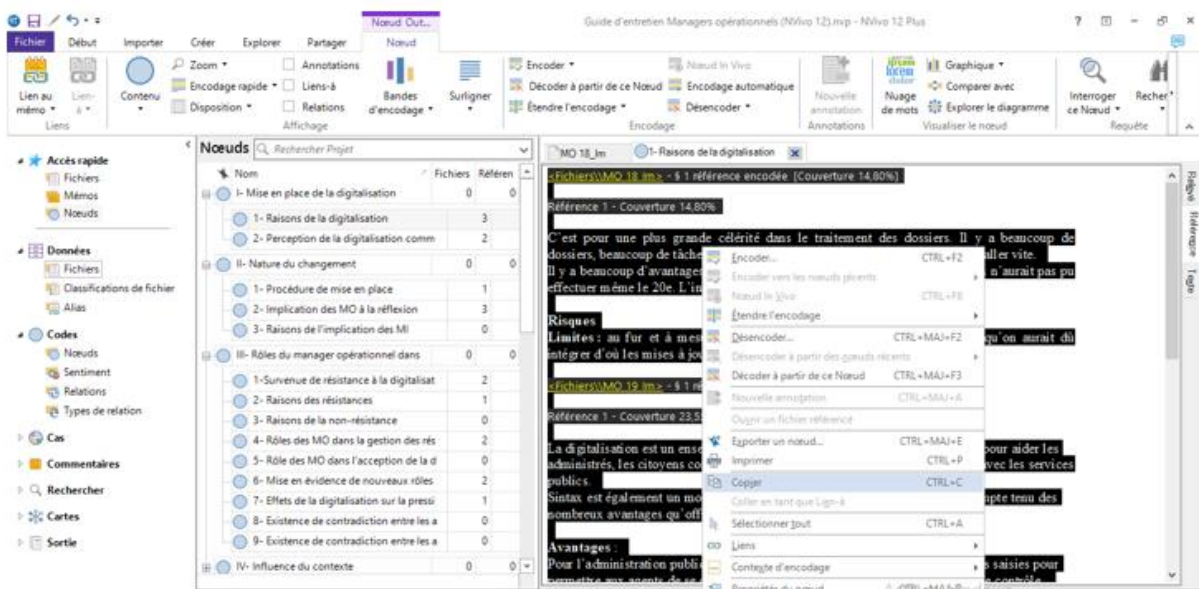
### Image 4. Encodage des données 2



Source : L’auteur. Nvivo 12 Plus

A la suite de l'encodage des données, nous avons procédé à l'exportation des réponses encodées sur le logiciel Word pour des fins d'interprétation.

**Image 5. Exportation des réponses encodées 1**



Source : L'auteur. Nvivo 12 Plus

Nous avons préparé les données exportées pour les questions où nous souhaitons faire des analyses de contenu avec principalement une recherche des fréquences des mots. Les commentaires ont donc concerné essentiellement les réponses des questions qui ont été exportées dans une optique d'élaboration et de vérification des conclusions (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit à cette étape pour l'analyste qualitatif de donner du sens à ses données. Ainsi, il commence à noter « *les régularités, les patterns, les explications, les configurations possibles, les flux de causalités et les propositions* » (Miles et Huberman, 2003, p. 30). Le chercheur se doit de garder l'esprit ouvert et critique afin de ne pas rester aux conclusions qui ne sont pas une fin en soi. Les conclusions doivent faire l'objet de vérification car « *les significations qui se dégagent des données doivent être testées quant à leur plausibilité, leur solidité, "leur confirmabilité", en un mot, leur validité. [Autrement], on se retrouve avec des récits intéressants, dont on ignore la véracité et l'utilité* ». (Miles et Huberman, 2003, p. 31).

## Image 6. Recherche de Fréquence de mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
données	7	15	5,81
travail	7	15	5,81
celébré	8	13	5,04
gain	4	11	4,26
facilité	8	8	3,10
facilitation	7	7	2,71
transparence	7	7	2,71
fiabilité	6	6	2,33
recoupement	6	6	2,33
sécurité	8	6	2,33
traçabilité	11	6	2,33
meilleur	8	5	1,94
réduction	9	5	1,94

Source : L'auteur. Nvivo 12 Plus

Dans cette phase d'analyse, nous avons procédé à une interprétation de nos données suivant la technique de Bioy *et al.* (2021, p. 236) à savoir une « *recherche de similitudes ou de différences dans les réponses* ». Nous nous sommes également intéressés à la récurrence des mots. A cet effet, nous avons procédé par moment à un comptage de mots (Bardi, 2013) pour les groupes d'acteurs qui sont en nombre réduits (par exemple les Directeurs de service et les Personnes ressources respectivement au nombre de 2 et de 3). Quant au groupe d'acteurs en nombre important comme les managers opérationnels, nous avons eu recours au logiciel NVivo 12 Plus pour observer la récurrence des mots. Nous avons appliqué ces techniques de l'approche qualitative dans les réponses par groupe d'acteurs (DS, MO, AE, PR et FG) par cas (DGI, DGD) vu que notre recherche porte sur une étude de cas multiples. Cette recherche de sens a été appuyée par des *verbatim du corpus*.

## SECTION 4- DES DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés auxquelles nous avons été confrontées dans le cadre de cette recherche diffèrent d'une structure à l'autre. Dans les deux structures, il m'a été demandé d'introduire une demande d'autorisation à mener des entretiens au sein de la structure. La première demande est restée sans suite à la DGD et nous avons dû en redemander une deuxième.

Nous avons été confrontés à des refus de certains enquêtés face l'enregistrement que ce soit à la DGI ou à la DGI. Mais il faut signaler que la plupart des enquêtés ayant refusé le principe de l'enregistrement avancent comme argument qu'il ne me l'a pas été autorisé expressément dans la réponse que j'ai reçue de la hiérarchie. Mais il faut dire que ces agents étaient tous d'un âge assez avancé. Les jeunes n'ont pas trouvé d'inconvénient à ce que nous enregistrions notre conversation.

Il faut ajouter à cela quelques rendez-vous-manqués. Par exemple, il ne nous a pas été possible de mener notre enquête à la DCI Ouaga 1 et Ouaga 2. A la DCI Bobo 3, une seule entrevue m'a été accordée et nous n'avons pas pu obtenir d'autres malgré nos multiples relances. Au sein de la DGD, il y a un entretien qui s'est déroulé en ligne parce que le responsable de service était très occupé. Après des rendez-vous manqués, il nous a proposé de nous entretenir au téléphone et à donner son accord pour que nous enregistrions notre conversation.



### **CONCLUSION DU CHAPITRE III**

L'objectif de ce chapitre était de montrer le cadre d'analyse qui a été le nôtre ainsi que les choix épistémologiques et méthodologiques. Il nous a permis de présenter dans un premier temps le contexte de la digitalisation des services dans l'administration publique burkinabè notamment à la DGI et à la DGD. Ensuite, l'objet de notre recherche qui est fondé sur une approche de recherche de compréhension d'un phénomène, nous a amené à nous inscrire dans une posture interprétativiste.

En outre, la littérature a permis de montrer qu'un tel objet de recherche est approprié pour les stratégies de recherche qualitative. Notre recherche qui s'est inscrite dans ce sens et a mobilisé des outils de collecte des données adaptés pour les recherches qualitatives à savoir les entretiens et observations. Nous avons réalisé en tout 57 entretiens dans les 2 structures soit 30 à la DGI et 27 à la DGD. A ce nombre, la saturation théorique a été atteinte que ce soit à la DGI ou à la DGD. Nous avons également mobilisé l'analyse de contenu comme stratégie d'analyse des données qui nous a permis d'obtenir des résultats qui feront l'objet du prochain chapitre.

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

## **CHAPITRE IV- PRESENTATION DES RESULTATS**

Dans le chapitre précédent nous avons présenté la méthodologie de recherche qui nous a permis de montrer la pertinence de la démarche qualitative que nous avons optée au regard de l'objet de notre recherche. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi la méthode d'étude de cas multiples. Cette question de recherche qui vise la compréhension d'un phénomène en l'occurrence la compréhension du rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services au Burkina Faso, nous a amené à nous inscrire dans un paradigme interprétativiste.

L'analyse des données fait alors apparaître trois grands axes de résultats. Ces trois résultats correspondent à nos trois objectifs poursuivis. Ainsi, nous présenterons tour à tour les résultats portant sur l'utilité de la digitalisation, sur les rôles des managers opérationnels dans le processus de digitalisation et enfin sur l'influence des facteurs liés au contexte sur le développement de la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Nous présenterons également les résultats obtenus de la recherche par groupe d'acteurs et par cas ([DS-I] et [DS-D], [MO-I] et [MO-D], [AE-I] et [AE-D], [PR-I] et [PR-D], [FG-I] et [FG-D]). Cet exercice va nous permettre de faire ressortir les similitudes et les différences dans les différentes réponses.

### **SECTION 1 : L'UTILITE DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS A LA DGI ET A LA DGD**

Dans cette section, nous présenterons, dans un premier temps, les perceptions des acteurs sur les motivations de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD. Ensuite, nous déclinons l'impact de cette innovation sur la performance des services.

#### **§1- PERCEPTION DES ACTEURS SUR LES MOTIVATIONS DE LA DIGITALISATION DES SERVICES**

Nous présenterons tour à tour les perceptions des directeurs de service, des managers opérationnels, des agents d'exécution ainsi que des personnes ressources sur les raisons de la digitalisation des services dans les deux structures. Ensuite, nous énoncerons les perceptions issues des *focus groups*.

## **1- PERCEPTION DES DIRECTEURS DE SERVICE SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION**

Les Directeurs de service de la DGI que nous avons interviewés ont identifié plusieurs raisons qui ont poussé la DGI à opter pour la digitalisation de ses services. Au nombre de ces raisons, nous pouvons citer la faible sécurité des données, les lourdeurs administratives, les longues files d'attentes devant les guichets, la difficulté de suivre les contribuables, les mouvements d'humeurs intempestifs du personnel et la corruption. Tous voient en la gestion manuelle le facteur exacerbant ces difficultés. Les longs temps d'attente des contribuables devant les guichets sont causés par la gestion manuelle des dossiers. A titre d'exemple, aujourd'hui avec la digitalisation, on effectue en quelques minutes ce qu'il fallait faire en plusieurs jours dans le passé.

Concernant les mouvements d'humeurs des agents évoqués ci-dessus, ils se traduisent par des grèves ou un blocage volontaire des services de la part de ces derniers en avançant des problèmes de réseau comme argument. La digitalisation est alors perçue par [DS 2-I] comme une parade aux luttes syndicales. Cet avis n'est toutefois pas partagé par [PR 2-I] qui pense plutôt à une coïncidence entre les mouvements d'humeur d'alors et l'avènement de la digitalisation, vu que l'histoire de la digitalisation à la DGI remonte selon [PS 3-I] à son premier plan directeur informatique datant de 2011.

Quant aux Directeurs de service de la DGD qui ont été interviewés, ils soutiennent que la digitalisation des services est motivée par les principales raisons comme la recherche de l'efficacité et l'optimisation des recettes, un meilleur contrôle et une meilleure utilisation des ressources (tableau 53). [DS 1-D] estime à cet effet que l'outil informatique contribue grandement à cela. Par ailleurs, l'inefficacité de la gestion manuelle a aussi amené les autorités de la DGD à passer à l'informatisation des procédures douanières. Aussi, la douane du Burkina, membre de l'Organisation Mondiale des Douanes est obligée de se conformer selon [DS 2-D] aux directives de cette instance qui place au cœur de ses préoccupations la modernisation des procédures douanières dans le monde.

**Tableau 53. Verbatim associés à la perception des Directeurs de service sur les raisons de la digitalisation des services**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Raisons de la digitalisation des services	DS / DGI	« Avant, l'attestation de situation fiscale (ASF) était obtenue en 2 jours parce que tout était manuel. Mais aujourd'hui, le même document est obtenu en 10 mn » [DS 1-I]
	DS / DGD	« Le manuel fait utiliser beaucoup de ressources, beaucoup de moyens, beaucoup de matériel » [DS 2-D]

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Les *verbatim* ci-dessus énumérés pointent du doigt l'inefficacité de la gestion manuelle ainsi que de son caractère fastidieux.

L'analyse des perceptions des Directeurs de service des deux structures, DGI et DGD, nous a permis d'identifier des similitudes et des dissemblances au niveau des raisons qui ont milité au choix de la digitalisation des services dans ces deux entités (tableau 54). Dans un premier temps, nous avons constaté de part et d'autre que la recherche de l'efficacité est une préoccupation partagée ainsi qu'un meilleur suivi des contribuables. Aussi, la gestion manuelle devenue inappropriée au regard des nouvelles contingences du moment est mise en exergue par les interviewés des deux structures. Nous pouvons alors soutenir avec les Directeurs de service de ces deux structures que la digitalisation a été motivée par une utilité sociale.

**Tableau 54. Récapitulatifs des perceptions des Directeurs de service sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGI**

	ELEMENTS DE CONTENU	OBSERVATIONS
<b>SIMILITUDES</b>	recherche de l'efficacité, meilleur suivi des contribuables, caractère inopérant de la gestion manuelle	utilité sociale de la digitalisation à la DGI et à la DGD
<b>DISSEMBLANCE</b>	digitalisation recommandée	digitalisation recommandée à la DGD par l'organisation mondiale des douanes

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Même si l'utilité sociale est établie dans les raisons de la digitalisation retenues par les Directeurs de services des deux structures, il faut toutefois noter qu'au niveau de la DGD, une

toute autre réalité apparaît. En effet, la DGD qui est membre de l'organisation mondiale des douanes (OMD), est tenue au respect des directives et recommandations de cette dernière. Or l'OMD fait de l'harmonisation des procédures douanières dans le monde, l'une de ses priorités. De ce fait, toutes les structures douanières membres sont obligées de se conformer aux recommandations qui viendraient de cette dernière. La digitalisation s'inscrivant dans une dynamique mondiale, une structure comme la DGD qui siège dans les instances de l'OMD, ne pouvait se mettre en marge de cette recommandation. La digitalisation à la DGD est donc une recommandation de l'OMD couplée d'une utilité sociale liée aux réalités contextuelles du Burkina Faso où la gestion manuelle était devenue inopérante.

## **2- PERCEPTION DES MANAGERS OPERATIONNELS SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION**

Les managers opérationnels de la DGI que nous avons interviewés ont défini un certain nombre de raisons comme facteurs ayant conduit au choix de la digitalisation des services publics au sein de leur structure. Selon eux, la DGI était confrontée à un certain nombre de difficultés qui altéraient son efficacité. Au nombre de ces difficultés, ils citent dans leur ensemble les pertes de données, de dossiers et des dettes, les disparitions de contribuables ainsi que la déperdition des recettes. A cela, ajoutent-ils l'engorgement devant les guichets de paiement, l'accroissement considérable du nombre de contribuables et du portefeuille. Par ailleurs, la fraude fiscale, les procédures fiscales hétérogènes et complexes et la lenteur administrative sont également citées par les managers opérationnels interviewés comme faisant partie des difficultés auxquelles la DGI est confrontée.

Concernant les pertes de dossiers et de données, il faut signaler qu'elles causent d'énormes difficultés à la DGI et lui font perdre le capital confiance vis-à-vis de ses partenaires. Aussi, elles rendent difficile toute activité de planification qui nécessite des données fiables. La quasi-totalité des managers opérationnels interrogés pointent du doigt la gestion manuelle comme principal facteur occasionnant la survenue de la plupart des difficultés précédemment évoquées.

Un pays comme le Burkina Faso qui tire l'essentiel de ses ressources des recettes fiscales et parafiscales, est condamné à réagir face à toutes ces difficultés précédemment évoquées. Il ne peut se permettre de voir ses recettes s'évader du fait du choix d'un système notamment manuel

devenu totalement inopérant. Le nouveau système devrait alors lui garantir un niveau de recouvrement lui permettant de faire face à ses domaines régaliens.

Ainsi, le choix de la digitalisation est « *est motivé par la quête de performance* » [MO 15-I]. Dans le même ordre d'idée, [MO 5-I] soutient que « *c'est pour avoir une administration plus efficace* » que le choix de la digitalisation a été opéré.

De ce qui précède, nous voyons que les managers opérationnels interrogés estiment dans leur ensemble que le processus de digitalisation à la DGI est soutenu par une utilité sociale. Elle apparaît alors comme un moyen à même de permettre la résolution des problèmes auxquels la DGI était confrontée dans la perspective d'une plus grande efficacité. La digitalisation à la DGI est de ce fait un choix orienté, un choix opéré en vue d'atteindre un objectif. De ce fait, la digitalisation est un choix stratégique.

Quant aux managers opérationnels interrogés au niveau du cas 2 à savoir la DGD, les raisons de la digitalisation qui reviennent régulièrement de leur part sont la réduction des coûts et des délais de traitement des formalités douanières, la facilitation de l'archivage, du contrôle et des échanges commerciaux, la transparence, la rapidité, la fiabilité des informations et l'optimisation des recettes.

Concernant la réduction des délais de traitement des formalités douanières, nous constatons que cela fait gagner énormément du temps à l'administration douanière. Dans le même sens, la quasi-totalité des managers opérationnels interrogés retiennent la célérité dans le traitement des formalités douanières comme faisant partie des raisons pour lesquelles la digitalisation a été actée. Toute chose qui permet à la DGD de pouvoir optimiser les recettes douanières.

D'autre part, les managers opérationnels retiennent aussi l'obligation faite à la DGD d'intégrer les recommandations de l'OMD (Organisation Mondiale des Douanes). Ils sont de ce fait sur la même longueur d'onde que les Directeurs de service des Douanes qui avaient également mentionné cela.

L'analyse des perceptions des managers opérationnels des deux structures (DGI et DGD) sur les raisons de la digitalisation, nous a permis d'identifier des ressemblances et des différences au niveau des motivations ayant conduit au choix de la digitalisation des services. Ainsi, ce que

nous avons trouvé de commun, c'est que de part et d'autre, nous avons pu constater que le travail manuel est perçu comme étant très fastidieux. Il y a une certaine unanimité sur ce point (tableau 55).

**Tableau 55. Verbatim associés à la perception des Managers opérationnels sur les raisons de la digitalisation des services**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Raisons de la digitalisation des services	MO / DGI	<p>« Il nous arrivait d'être confronté à des demandes de service de la part des contribuables et on ne retrouvait pas leur dossier à un moment donné ». [MO 15-I]</p> <p>« La tenue des fichiers papiers n'est pas facile. Avant, la prise en charge des déclarations se faisait sur des fiches. Il y avait une fiche par type d'impôts et chaque contribuable pouvait avoir 3 à 4 fiches. Et en plus, il fallait aussi recevoir les contribuables au bureau ». [MO 3-I]</p> <p>« Grace à l'informatisation, on arrive à démanteler les réseaux de fraudes. Si la DGI n'avait pas été informatisée, on ne serait pas au-delà de 2/3 de nos performances d'aujourd'hui. Cela n'allait pas être possible ». [MO 15-I]</p>
	MO / DGD	<p>« Cela permet de pouvoir disposer de données pour effectuer de bonnes analyses qui aideront les décideurs à pouvoir décider de l'avenir économique du pays ». [MO 16-D]</p> <p>« C'est pour une question d'efficacité ». [MO 6-D]</p> <p>« La digitalisation à la DGD s'inscrit dans le cadre de la dynamique mondiale qui est la célérité des opérations, l'information en temps réel, la traçabilité. Au plan mondial, il y a le développement technologique. Au plan local, on peut citer la bonne gouvernance ». [MO 5-D]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Cependant, en ce qui concerne les points de différence, il faut signaler qu'ils renvoient aux éléments de motivations ayant conduit au choix de la digitalisation des services dans ces deux structures. Au niveau de la DGI, les managers opérationnels dans leur ensemble ont souligné que ce sont les difficultés rencontrées par la structure qui l'ont poussé à recourir à un autre système de gestion notamment la digitalisation ; toute chose qui nous amène à soutenir que la digitalisation a été perçue comme un moyen à même de permettre la résolution de difficultés et non une fin.

Toutefois, au niveau de la DGD, les managers opérationnels interrogés, pensent que ce sont les avantages que procure la digitalisation qui est la raison fondamentale de son choix dans



l'administration douanière. Cela pourrait se justifier par leur relative jeunesse dans l'administration douanière étant entendu que la plupart d'entre eux est venue trouver que la DGD était déjà engagée dans la dynamique de digitalisation. Ils n'ont, de ce fait, pas connu les débuts de l'informatisation à la DGD qui remontent aux années 1995 [DS 2-D]. Beaucoup n'ont pas connu le manuel mais se permettent tout de même de comparer la situation actuelle à celle d'avant qui était manuelle et se rendent à l'évidence que le travail manuel était fastidieux. Ils reconnaissent aujourd'hui que le travail est devenu plus facile grâce à la digitalisation (tableau 56).

**Tableau 56. Récapitulatifs des perceptions des managers opérationnels sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGD**

	ELEMENTS DE CONTENU	OBSERVATIONS
<b>SIMILITUDES</b> (point de convergence)	Caractère très fastidieux du travail manuel.	Légitimité de la digitalisation
<b>DISSEMBLANCE</b> (point de divergence)	Digitalisation apparue comme moyen de résolution des difficultés à la DGI. Digitalisation optée pour ses avantages à la DGD.	Digitalisation, un choix stratégique

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Si la plupart des Managers opérationnels des douanes n'ont pas connu le manuel, ce n'est pas le cas au niveau de la DGI, où tous les managers opérationnels interrogés ont affirmé avoir connu la transition digitale à la DGI (passage du manuel au digital). Rappelons que le front office de Sintax (eSintax) a été officiellement lancé le 1<sup>er</sup> avril 2018 [AE 1-I]. Ils ont vécu les difficultés auxquelles la DGI était confrontées à l'époque et pensent dans leur majorité que c'est pour résoudre ces difficultés que la digitalisation a été envisagée. Cet état de fait vient confirmer la dimension stratégique de la digitalisation.

### **3- PERCEPTION DES AGENTS D'EXECUTION SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION**

Les agents d'exécution de la DGI qui ont été interrogés pensent dans leur ensemble que la digitalisation des services est motivée par la recherche d'amélioration des recouvrements et celle de la modernisation de notre administration. Ces réponses semblent se justifier de par la position hiérarchique de ces derniers dans la sphère décisionnelle à la DGI. En effet, ils sont

des agents d'exécution et donc dans l'opérationnel et semblent être moins imprégnés des choix stratégiques émanant de la Direction Général ou du cabinet du ministre. En tant qu'exécutants, ils semblent être portés par l'existant, par l'opérationnel ; en somme par ce qu'ils découvrent sur le terrain.

Quant aux agents d'exécution de la DGD, ils soutiennent que le choix de la digitalisation est motivé par les avantages qu'offre l'outil informatique. Et comme avantages, ils retiennent l'automatisation des déclarations, le gain de temps, la traçabilité, la transparence, la réduction de la fraude, la célérité ainsi que le meilleur suivi des opérations commerciales. Aussi, ils mentionnent que cela permet de faire moins d'erreur, d'éviter les ratures, de faciliter l'archivage et aux autorités publiques d'avoir une vision beaucoup plus claire et transparente de la gestion de la chose publique.

De ce qui précède, nous remarquons que là également, le statut d'exécutant des agents d'exécution semble justifier cette lecture sur les raisons du choix de la digitalisation.

Par ailleurs, aucun agent d'exécution des douanes n'a abordé la position de membre du Burkina à l'organisation mondiale des douanes qui l'oblige au respect des recommandations de cette dernière et donc au choix de la digitalisation. Une lecture justifiée par le niveau de responsabilité de ces derniers et leur non-participation à certaines instances décisionnelles de la DGD (tableau 57).

**Tableau 57. Verbatim associés à la perception des Agents d'exécution sur les raisons de la digitalisation des services**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Raisons de la digitalisation des services	AE / DGI	« Je pense que c'est dans un premier temps pour améliorer les recouvrements ». [AE 1-I] « Ce qui a poussé la DGI à faire le choix de Sintax, c'est l'objectif de moderniser notre administration ». [AE 2-I]
	AE / DGD	« Ça nous permet de gagner en temps. On n'a pas à se casser la tête pour calculer manuellement. C'est vraiment pratique et il y a moins d'erreur ». [AE 1-D] « Aller vers la digitalisation, c'est aller vers la traçabilité, la transparence et la réduction de la fraude. La digitalisation permet aussi d'éviter les ratures et facilite l'archivage ». [AE 2-D]

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

#### 4- PERCEPTION DES PERSONNES RESSOURCES SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION

Les Personnes ressources de la DGI que nous avons interrogées ont pour leur part souligné que la digitalisation est motivée par le souci de la modernisation des services publics, l'amélioration de la productivité desdits services ainsi que la maîtrise de l'assiette fiscale qui passe par la maîtrise de l'information. Et « *qui parle de maîtrise de l'information parle de digitalisation* » [PR 2-I]. En somme, les Personnes ressources de la DGI pensent dans leur ensemble que la digitalisation est motivée par le souci d'efficacité des services publics.

Quant aux Personnes ressources de la DGD, elles soutiennent que le recours à la digitalisation est motivé par la volonté de résoudre un besoin manifeste. Il y a le besoin d'efficacité et celui d'équité envers tous les contribuables. A ce propos, la digitalisation nous apparaît comme un choix stratégique, parce qu'orientée par un besoin. Elle est également motivée ici par une utilité sociale. Le tableau 58 ci-après montre quelques verbatim associés à la perception des Personnes ressources dans les deux structures.

**Tableau 58. Verbatim associés à la perception des Personnes Ressources sur les raisons de la digitalisation des services**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
<b>Raisons de la digitalisation des services</b>	<b>PR / DGI</b>	<p>« A partir des années 2000, le nombre des contribuables devient tellement élevé qu'on ne peut plus continuer à gérer en fiches manuelles. En 2003, on avait déjà 65 000 contribuables qui étaient gérés manuellement ». [PR 3-I]</p> <p>« Tout le monde a compris le rôle des TIC dans la modernisation des services publics mais également dans l'amélioration de la productivité au niveau des services publics. Les chiffres de la DGI montrent que nous avons eu raison d'aller à la digitalisation ». [PR 1-I]</p>
	<b>PR / DGD</b>	<p>« On conçoit un logiciel pour répondre à des besoins d'un métier précis ». [PR 1-D]</p> <p>« Ce qui a prévalu à Sydonia, c'est l'amélioration des recettes douanières. Ce n'est pas évident, aisé qu'un individu puisse emmagasiner tout ce qu'il y a comme textes dans sa tête et être équitable en matière de liquidation. L'outil est venu améliorer tout le processus, faciliter les choses et accélérer le traitement, vraiment pour l'intérêt de tous que ce soit pour l'administration elle-même, que ce soit les importateurs/exportateurs ». [PR 1-D]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

A l'analyse de la perception des Personnes ressources sur les motivations de la digitalisation, nous notons qu'elles retiennent dans leur ensemble la recherche de l'efficacité des services publics comme élément motivateur dans le choix de la digitalisation desdits services dans leur structure respective. Cet élément semble être leur point de convergence. En plus de cet élément, les Personnes ressources des Douanes ajoutent une autre raison, le besoin d'équité entre tous les contribuables. Ce dernier élément n'a pas été expressément mentionné par les Personnes ressources des impôts mais apparaît à notre avis comme une conséquence directe de la digitalisation et ne saurait être considéré comme une divergence.

## **5- PERCEPTION DES RAISONS DE LA DIGITALISATION ISSUES DU *FOCUS GROUP***

Dans le cadre des entretiens de groupes sur les raisons du choix de la digitalisation effectués à la DGI, il ressort desdits entretiens que l'adoption de la transformation digitale répond à plusieurs motivations dont la facilitation des procédures, l'intégrité des données, la sécurisation des informations et des données ainsi que la célérité dans le travail.

La gestion manuelle est également pointée du doigt par les interviewés comme favorisant la survenue de la plupart des difficultés auxquelles la DGI était confrontée et le travail rendu par les agents était assez fastidieux. Pour [FG 2-I] « *c'est vu les difficultés que le travail manuel offrait* » que le choix d'une autre méthode de travail s'est imposé. Et cette autre méthode se trouve être la digitalisation qui « *s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'administration fiscale* » [FG 3-I]. La digitalisation est venue faciliter le travail des agents. Et cette dynamique de facilitation s'est poursuivie avec l'avènement de eSintax qui fait participer le contribuable à la production du service. Il devient de ce fait coproducteur de service.

Concernant, l'intégrité des données, il faut souligner que l'Etat burkinabè s'appuie sur les données fournies par la DGI et la DGD pour faire des prévisions et des projections sur la soutenabilité du budget face par exemple aux revendications des partenaires sociaux. De ce point de vue, il faut impérativement que ces données soient fiables « *d'où l'exigence de l'intégrité des données pour de bonnes décisions* » [FG 1-I].

La DGI est différente des autres structures publiques qui sont pour la plupart dans du back office c'est-à-dire qui ne sont pas en contact direct avec les usagers. Mais lorsque vous avez

des clients qui viennent auprès de vous pour payer l'impôt et souvent par contrainte, vous ne pouvez pas les faire patienter trop longtemps.

Au niveau de la DGD, nous notons que la principale raison de la digitalisation qui provient du *focus group* renvoie au besoin de célérité et à la volonté de suivre l'évolution technologique afin de ne pas rester en marge (tableau 59).

**Tableau 59. Verbatim associés aux raisons de la digitalisation des services issues des *focus groups***

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Raisons de la digitalisation des services	FG / DGI	« Le service des impôts gère des dossiers vraiment sensibles et la conservation des dossiers a commencé à poser problèmes. Les inondations de 2009 où la DGI a perdu beaucoup de dossiers sont venues nous rappeler la nécessité de la sauvegarde des dossiers. Il n'y avait pas de base de stockage des dossiers et Sintax est venu résoudre ce problème ». [FG 3-I]
		« Avant le caissier en fin de journée le soir devait pointer impôt par impôt, montant par montant, le moyen de paiement et le tout manuellement. Ça rendait vraiment le travail difficile. Pourtant actuellement un caissier dès qu'il finit il imprime simplement sa feuille de journée et la transmet à son chef ». [FG 2-I]
	FG / DGD	« Le choix de Sydonia répond à un besoin de célérité ». [FG 1-D]

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

A l'analyse de la perception issue des *focus groups* sur les motivations de la digitalisation à la DGI et à la DGD, nous notons la célérité dans le travail comme point de similitude. Cependant, la volonté d'être en phase avec l'évolution technologique n'apparaît pas chez les interviewés de la DGI. C'est plutôt les avantages qu'offre la transformation digitale qui a motivé son choix au niveau de la DGI.

## **§2- DE L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LA PERFORMANCE DES SERVICES**

Le point développé précédemment nous a permis de nous rendre compte les raisons qui ont prévalu au choix de la digitalisation des services publics à la DGI et à la DGD sont diverses et



variées. Le tableau 60 nous donne un aperçu des perceptions des enquêtés sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGI).

**Tableau 60. Récapitulatifs des perceptions de l'ensemble des acteurs interviewés sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGD**

GROUPES D'ACTEURS	RAISONS DE LA DIGITALISATION
DS	la faible sécurité des données, les lourdeurs administratives, les longues files d'attente devant les guichets, la difficulté de suivre les contribuables, les mouvements d'humeurs intempestifs du personnel et la corruption, la recherche de l'efficacité et l'optimisation des recettes, un meilleur contrôle et une meilleure utilisation des ressources.
MO	caractère très fastidieux du travail manuel, digitalisation apparue comme moyen de résolution des difficultés à la DGI, digitalisation optée à cause de ses avantages à la DGD.
AE	amélioration des recouvrements et modernisation de l'administration, avantages de l'outil informatique.
PR	la modernisation des services publics, l'amélioration de la productivité desdits services, la maîtrise de l'assiette fiscale, le besoin d'efficacité et celui d'équité envers tous les contribuables.
FG	la facilitation des procédures, l'intégrité des données, la sécurisation des informations et des données, la célérité dans le travail, besoin de célérité, suivi de l'évolution technologique.

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Au regard des raisons avancées, nous avons pu constater principalement à la DGI, que cette structure était arrivée à un point de son histoire où elle se devait de changer de paradigme pour plus d'efficacité. Elle ne pouvait plus visiblement continuer à gérer ses contribuables manuellement [PR 3-I]. Et ce nouveau paradigme a été incarné par la digitalisation qui a été portée par une utilité sociale au regard de la perception de la quasi-totalité des personnes interviewés. Mais il faut toutefois signaler que les débuts ont été marqués par des difficultés de part et d'autre.

### 1- DES RAISONS DE LA RESISTANCE A LA DGI

Si aux premières heures, la digitalisation n'a pas été accueillie par tous les agents des impôts avec la même ferveur, force est de reconnaître que les avantages que cette plateforme offre à ses utilisateurs fait qu'aujourd'hui, « *vous ne trouverez plus d'agents au sein de la DGI souhaitant recourir au manuel même momentanément en cas de difficulté technique avérée* » [PR 3-I]. La quasi-totalité des enquêtés reconnaît qu'il y a eu au départ beaucoup de difficultés

[PR 2-I]. Toute chose qui amène [PR 1-I] à soutenir qu'ils auraient procédé autrement si c'était à refaire.

A l'analyse des raisons de cette résistance au début, la plupart des interviewés de la DGI avancent les raisons suivantes : la peur de l'inconnu, la peur de perdre ses avantages, de perdre son emploi, de se tromper, la non-maîtrise de l'outil informatique, le bouleversement des habitudes, le manque, l'insuffisance ou la vétusté du matériel, le manque de confiance en l'ordinateur, le manque d'information, la mauvaise qualité du réseau, la mauvaise perception de l'informatisation.

Des raisons qui sont autant réelles que légitimes selon [PR 2-I]. Certains agents avançaient ces arguments pour manifester leur désapprobation vis-à-vis de ce changement. Sur un effectif total de plus de 3000 agents à la DGI, « *il y avait à peine 100 à 200 agents qui se connectaient au système [au départ]* » [PR 2-I]. Cela vient démontrer à souhait le manque d'engouement réel observé vis-à-vis de Sintax au départ.

Concernant la non-maîtrise de l'informatique, il faut souligner que la principale raison évoquée renvoie au manque de formation. Une formation qui aurait pu contribuer à lever pas mal d'équivoques, d'incompréhensions et d'inquiétudes.

Il a manqué aussi au début un réel accompagnement du politique. Le manque d'intérêt vis-à-vis de la digitalisation a aussi touché ce milieu. La digitalisation des services à la DGI a été acquise grâce à un financement extérieur. Du reste, la DGI doit sa digitalisation à la conviction et à la ténacité des Directeurs de l'Informatique d'alors qui sont allés chercher le financement auprès des partenaires techniques et financiers. Le soutien de l'Etat est intervenu par la suite lorsque les premiers résultats sont apparus.

Le tableau 61 fait ressortir quelques *verbatim* associés aux raisons de la résistance à la DGI.

**Tableau 61. Verbatim associés aux raisons de la résistance à la DGI**

DIMENSION	VERBATIM
<p><b>Raisons de la résistance à la DGI</b></p>	<p>« Tout ce qui est nouveau, inquiète un peu, fait peur ». [AE 2-1]</p> <p>« La première commande d'ordinateurs qui a été faite était au nombre de 200 pour toute la DGI pour que dans chaque bureau composé de 3 à 4 agents, il y ait un ordinateur ». [PR 1-1]</p> <p>« Des agents qui avaient manifesté un certain rejet au départ estiment qu'on leur avait pas bien expliqué au départ. La difficulté majeur est qu'on n'a pas gérer le changement. On n'a pas travaillé à rassurer les agents, à leur expliquer, à ce qu'ils comprennent. C'est plus des agents qui ne comprenaient pas, qui avaient peur ». [PR 1-1]</p> <p>« Les résistances au niveau des agents s'expliquaient par une mauvaise communication qui a fait passer l'idée qu'on pourrait désormais se passer de l'agent ». [FG 2]</p> <p>« C'est au fil du temps, qu'on s'est rendu compte qu'on doutait de quelque chose qui était venu pour nous faciliter la tâche ». [FG 2-1]</p> <p>« Il y a d'abord la situation de l'homme lui-même. Moi je travaillais comme ça et on me dit que je dois maintenant travailler autrement. Ensuite, il y a la question des compétences liée à la non maîtrise de l'outil informatique ». [FG 1-1]</p> <p>« Au départ j'étais l'expert qui suivait les choses, mais je vous assure que les gens ne voulaient pas. Pour ne pas utiliser la plateforme, il y avait des agents qui débranchaient les fils pour couper le réseau et bloquer le système pour ensuite se plaindre de l'absence de réseau » [PR 2-1]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

## 2- DES RAISONS DE LA NON-RESISTANCE A LA DGD

Au niveau de la DGD, il faut rappeler que le processus d'informatisation des procédures douanières date de 1995. Et la plus ancienne des personnes interviewées à la DGD est entrée à la douane en 1997 soit 26 ans de service aujourd'hui. C'est donc dire que tous ceux qui ont été interviewés sont venus trouver l'outil.

La majorité des personnes interviewées à la Douane a reconnu qu'il n'y a pas eu de réticence à la digitalisation (tableau 62). Pour ce faire, elles avancent plusieurs raisons : le départ à la retraite de « la vieille classe », le caractère paramilitaire du corps qui rend exécutoire toute décision prise par la hiérarchie, la bonne connaissance des avantages de l'informatique, le



niveau d’instruction élevé des entrants, la bonne maîtrise de l’outil informatique par les entrants.

Cependant, comme tout changement, les anciens avaient manifesté une certaine appréhension vis-à-vis de l’outil informatique. Pour [MO 8-D], cela se justifiait par la « *non-maîtrise de l’informatique* ». Mais aujourd’hui, « *toutes ces préoccupations ne sont plus d’actualité* » [MO 9-D] car « *maintenant, les jeunes rentrent [à la Douane] déjà outillés* » [MO 8-D].

**Tableau 62. Verbatim associés aux raisons de la non-résistance à la DGD**

DIMENSION	VERBATIM
<b>Raisons de la non-résistance à la DGD</b>	<p>« <i>L’outil existait déjà à notre arrivé</i> ». [DS 1-D]</p> <p>« <i>Ce n’est pas seulement en Douane. Il n’y a pas eu de rejets en que tels mais des appréhensions. Les gens se posaient des questions sur leurs capacités à maîtriser les nouvelles méthodes de travail. C’était nouveau et les gens se posaient des questions du genre « est-ce que je serai à la hauteur »</i> ». [MO 9-D1]</p> <p>« <i>L’être humain est réfractaire à tout changement qu’il n’a pas eu le temps de comprendre</i> ». [MO 12-D]</p> <p>« <i>Les réticences, c’est quand on ne connaît pas</i> ». [DS 2-D]</p> <p>« <i>Toute la vague des anciens douaniers sont partis à la retraite. Les gens rentrent aujourd’hui avec un bon niveau en informatique</i> ». [DS 2-D]</p> <p>« <i>Au départ, les douaniers n’avaient pas le niveau qu’ils ont aujourd’hui. Avant on recrutait niveau CEP, niveau BEPC. Mais depuis un certain temps, même si tu recrutes quelqu’un niveau CEP, il est rentré avec le BAC minimum</i> ». [DS 2-D]</p>

L’auteur. Données recueillies sur le terrain

Le chef de site, correspondant informatique dans les services de la DGD, était jadis choisi parmi les agents ayant un très bon niveau en informatique et requérait une formation d’adaptation en informatique. Aujourd’hui, il est désormais choisi par les agents et ne requiert plus cette formation de base comme de par le passé pour la simple raison que les nouveaux douaniers entrent dans le corps avec un bon niveau de connaissance en informatique. De nos jours donc n’importe quel douanier est susceptible de devenir chef de site.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons retenir que si à la DGD, il n’y a pas eu de réticence à l’informatisation des procédures, à la DGI c’était tout à fait le contraire. Le tableau 63 ré--

capitule les principales raisons des résistances à la digitalisation à la DGI. En comparant les raisons des réticences et des non-réticences, plusieurs éléments semblent militer en défaveur de la DGI. Le caractère paramilitaire de la DGD fait que les décisions sont moins contestées. Aussi, la bonne maîtrise de l’outil informatique des entrants à la DGD ainsi que leur niveau d’instruction élevé à l’entrée ont été un atout majeur au processus d’informatisation au sein de cette structure.

**Tableau 63. Récapitulatif des raisons des résistances à la digitalisation à la DGI**

STRUCTURE	RAISONS
DGI	la peur de l’inconnu, la peur de perdre ses avantages, de perdre son emploi, de se tromper, la non-maîtrise de l’outil informatique, le bouleversement des habitudes, le manque, l’insuffisance ou la vétusté du matériel, le manque de confiance en l’ordinateur, le manque d’information, la mauvaise qualité du réseau, la mauvaise perception de l’informatisation.

Source : L’auteur. Données recueillies sur le terrain

Par ailleurs, la DGD a une expérience de près de 30 ans d’informatisation contrairement à la DGI qui a lancé son processus en 2014 et le front office, eSintax en 2018. Nous pouvons enfin noter l’absence de problème de matériel informatique à la DGD contrairement à la DGI. En effet, à la douane du Burkina, les agents ont cultivé l’habitude d’acheter leurs propres matériels pour le travail de bureau qu’ils emportent en cas d’affectation dans un autre service (MO 3-D, MO 7-D). Comme matériel apporté directement par les douaniers eux-mêmes, nous avons des fauteuils, des ordinateurs, des écrans, des imprimantes, des scanners, des clés de connexion, ... La stratégie de formation qui a consisté à opter pour une formation de proximité exercée par les correspondants informatiques présents dans chaque service a été également salvatrice au niveau de la DGD.

**Tableau 64. Récapitulatif des raisons de la non-résistance à la digitalisation à la DGD**

STRUCTURE	RAISONS
DGD	le départ à la retraite de “la vieille classe”, le caractère paramilitaire du corps qui rend exécutoire toute décision prise par la hiérarchie, la bonne connaissance des avantages de l’informatique, le niveau d’instruction élevé des entrants, la bonne maîtrise de l’outil informatique par les entrants.

Source : L’auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 64 ci-dessous fait ressortir les éléments qui ont été favorables à la digitalisation à la DGD. Ces éléments expliquent en grande partie l'absence de résistance ou de réticence constatée chez les douaniers. En revanche, au niveau de la DGI, certains facteurs ont milité en défaveur de la digitalisation. C'est la présence de ces facteurs défavorables qui expliquent la survenue de résistance dans cette structure.

Le tableau 65 ci-après retrace les facteurs (favorables pour la DGD et défavorables pour la DGI) qui ont joué un rôle dans la mise en place de la digitalisation.

**Tableau 65. Eléments en faveur ou en défaveur de la digitalisation aux Impôts et à la Douane.**

	ELEMENTS DE CONTENU	OBSERVATIONS
<b>Facteurs favorables à la DGD</b>	Plus de discipline à cause du caractère paramilitaire du corps, bonne maîtrise de l'outil informatique par les entrants, niveau d'instruction élevé des nouveaux (BAC minimum), expérience d'informatisation vieille de près de 30 ans, pas de problème de matériel parce que les agents ont cultivé l'habitude d'apporter le leur, (fauteuil, ordinateur, écran, imprimante, scanner, clé de connexion, ...), formation de proximité privilégiée, départ à la retraite des anciens.	Pas de résistance
<b>Facteurs défavorables à la DGI</b>	Tensions sociales récurrentes, non maîtrise de l'outil informatique, faible niveau d'instruction de certains nouveaux (BEPC), faible expérience d'informatisation (moins de 10 ans), manque, insuffisance ou vétusté du matériel, manque de formation et d'information (peur de l'inconnu, de perdre ses avantages, de perdre son emploi, de se tromper, mauvaise perception de l'informatisation).	Survenue de résistance

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

### 3- DES APPORTS DE LA DIGITALISATION DES SERVICES

La digitalisation des services a fini par convaincre les agents de sa pertinence au regard des avantages qu'elle offre. Nous avons vu qu'au sein de la douane, cela a été le cas dès le départ. A la DGI après quelques soubresauts au début, Sintax est devenu le premier outil de travail des agents. Aujourd'hui, tout commence dans Sintax et tout se termine dans Sintax. Les agents de la DGI interviewés, tous groupes confondus, reconnaissent dans leur ensemble que la digitalisation est une grosse avancée et il ne saurait être question pour eux de revenir en arrière. Les principaux apports de la digitalisation des services qu'ils ont mentionnés sont illustrés dans le Graphique de fréquence de mots ci-dessous (Graphique 1).

Les personnes interviewées à la DGI, tous groupes confondus, sont unanimes sur le fait que la digitalisation soit perçue comme une innovation majeure. Pour [MO 15-I], c'est même « *une avancée extraordinaire* ». A la question de savoir, s'il faut reculer et recourir à l'ancien système manuel, tous ont répondu par la négative. Le recouvrement aujourd'hui à la DGI est d'un niveau jamais égalé et ce grâce à la digitalisation des services financiers. De ce fait, les premiers responsables envisagent la digitalisation intégrale [DS 1-I] de tout le dispositif de recouvrement des impôts à la DGI. Aujourd'hui, une quittance manuelle est perçue par les contribuables comme un symbole de fraude [PR 3-I]. Et même en cas de défaillance technique de la plateforme, ces derniers préfèrent attendre le rétablissement du système.

En tout état de cause, la plateforme Sintax est devenue aujourd'hui un outil indispensable à la DGI. C'est le principal outil de travail. A ce niveau, il y a une prise de conscience collective et tout est mis en œuvre en termes de moyens pour que le système ne se grippe pas parce que tout s'arrêtera à la DGI en cas de dysfonctionnement de la plateforme.

L'on se rappelle qu'au début, il y a eu des réticences à la digitalisation pour des raisons que nous avons évoquées dans le tableau 63 ci-dessus. Mais au regard de l'engouement que la digitalisation des services suscite aujourd'hui, nous pouvons alors soutenir que le temps semble avoir été le meilleur allié de la digitalisation à la DGI. Certaines informations comme la réduction des effectifs qui tendaient au départ à décrédibiliser la digitalisation se sont avérées inexactes avec le temps. [MO 9-I] fait remarquer que depuis le départ, il n'y a eu aucune perte d'emploi. Mieux, « *c'est plutôt l'informatisation qui crée les emplois* » [FG 1-I]. Le tableau 66 nous donne à découvrir les perceptions des agents sur les apports de la digitalisation des services à la DGI.

**Tableau 66. Verbatim associés aux Apports de la digitalisation des services à la DGI**

DIMENSION	VERBATIM
<p><b>Apports de la digitalisation des services à la DGI</b></p>	<p>« La DGI a atteint en 2021 des résultats jamais égalés à hauteur 109% » <b>[MO 1-I]</b></p> <p>« Aujourd'hui, c'est une avancée majeure. Avancée en terme technologique, en termes de changement de mentalité. Aujourd'hui, à la DGI, s'il n'y a pas réseaux, il n'y a pas travail. Tout le monde fait ce qu'il a à faire dans le système. Et tout est lié au réseau. Quand y a pas réseaux, y a pas encaissement. Quand y a pas réseau, y a pas poursuite. Quand y a pas réseau, y a pas relance. On ne peut rien faire. Nous sommes à une étape de non-retour ». <b>[PR 2-I]</b></p> <p>« On commande souvent du matériel à midi et on nous le livre 1h, 2h après parce que le système menace de se gripper, de s'arrêter. Mais avant ce n'était pas possible et on invoquait les procédures administratives en matière de passation des marchés publics ». <b>[PR 2-I]</b></p> <p>« C'est comme ceux qui ont cru qu'en mettant en place une application informatique, on réduit le personnel. Mais on s'est rendu compte que plus on met des applications en place, plus on a besoin de personnel. Aujourd'hui il y a tellement d'informations, qu'on n'arrive pas à poursuivre tous les contribuables. On est submergé d'informations. Même ceux qui étaient cachés sont maintenant visibles grâce aux recoupements d'informations. Avant on peut avoir besoin de 100 agents pour un travail donné, aujourd'hui il en faut 400. A un moment donné, l'information est disponible mais on n'a pas suffisamment d'agents pour gérer toutes ces informations. Plus on informatise, plus on a constaté qu'il faut du personnel ». <b>[FG 1-I]</b></p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Aussi, l'évolution des recettes à la DGI depuis l'adoption de la digitalisation parle en faveur de ce système. En effet, la DGI est passée de 328 457 747 595 en 2010 à 1 110 706 391 431 en 2021 soit une augmentation de près de 339% en l'espace de 10 ans. Ces résultats ont été atteints en partie grâce à la digitalisation. Le tableau 67 présente l'évolution des recettes à la DGI de 2010 à 2021.



**Tableau 67. Evolution des recettes à la DGI de 2010 à 2021.**

ANNEE	RECETTES
2010	328 457 747 595
2011	400 310 431 659
2012	480 188 553 053
2013	543 131 770 241
2014	551 902 773 038
2015	532 218 742 754
2016	629 086 765 638
2017	706 366 000 565
2018	762 789 655 559
2019	886 161 450 892
2020	916 650 128 171
2021	1 110 706 391 431

Source : Direction des Services Financiers - DSF/DGI, août 2022

Au niveau de la DGD, l'ensemble des enquêtés soutiennent également que les apports de la digitalisation des services sont très substantiels. Ainsi, les avantages qui reviennent de leur part sont illustrés par les *verbatim* du tableau 68.

**Tableau 68. Verbatim associés aux apports de la digitalisation des services à la DGD**

DIMENSION	VERBATIM
Apports de la digitalisation des services à la DGD	« Les 99,13 des recettes de la Douanes viennent des bureaux informatisés. 107% au niveau de la région de l'Ouest en 2021. L'informatisation est un bon levier au niveau des recettes ». [DS 2-D]  « C'est une avancée. Si on n'y était pas allé à la digitalisation, ça aurait pu être une erreur pour nous ». [AE 3-D]

Source : Données recueillies sur le terrain

Le mouvement de digitalisation à la DGD n'est pas prêt de s'arrêter. Mieux dans les perspectives, la DGD « *est en train d'aller au e.douane c'est-à-dire le paiement électronique* » [DS 2-D]. Cela démontre à souhait que la dynamique de digitalisation est plus que jamais lancée dans cette structure. Et là également, l'impact en termes de recouvrement des taxes douanières est très substantiel [MO 6-D]. Tout comme à la DGI, la perception de la digitalisation comme une avancée majeure fait l'unanimité au sein de la DGD. Le tableau 69 ci-après retrace les principaux apports de la digitalisation relevés à la DGI et à la DGD avec des points de ressemblance et de différence.

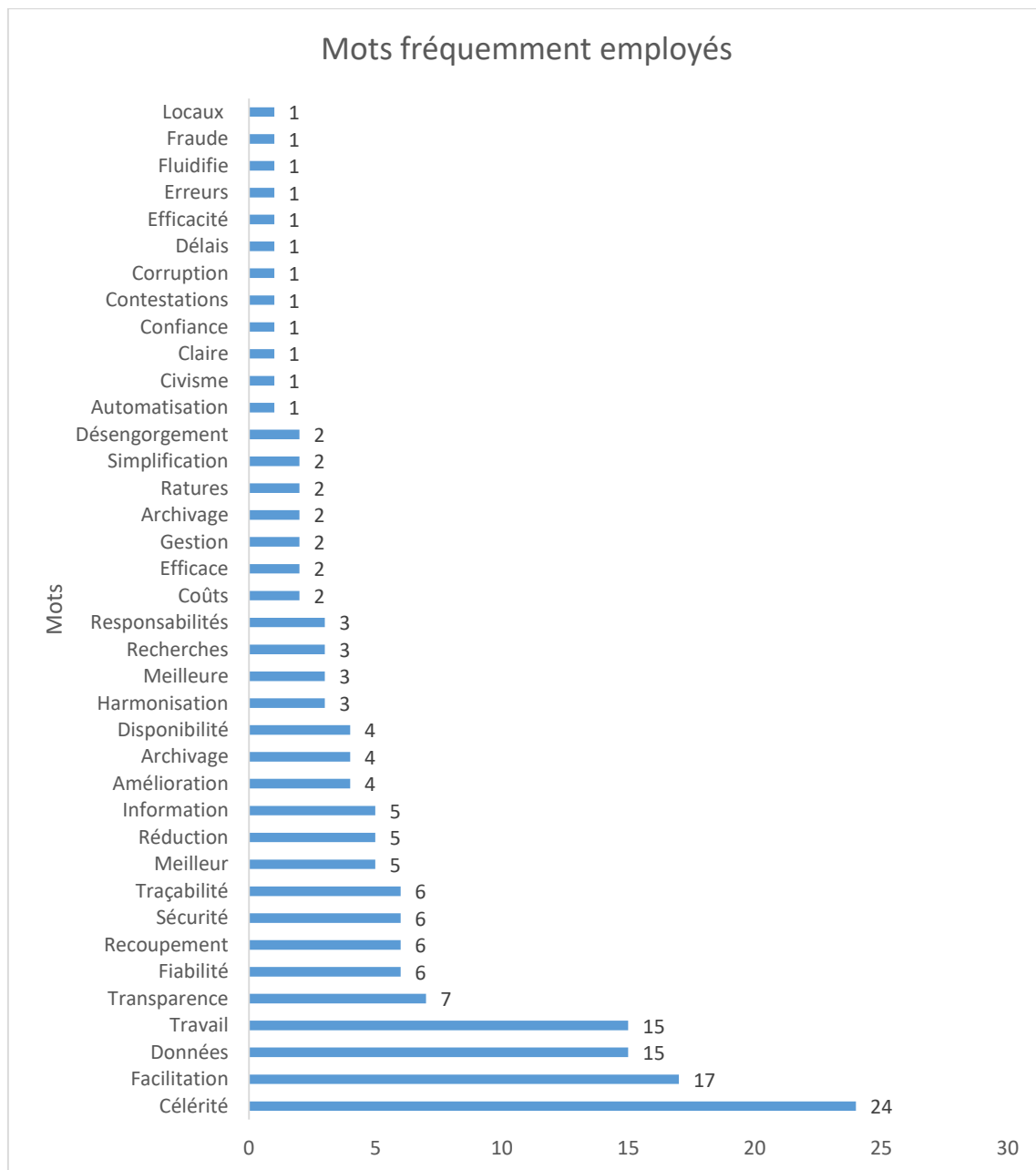
**Tableau 69. Récapitulatifs des apports de la digitalisation à la DGI et à la DGD**

	ELEMENTS DE CONTENU	
<b>SIMILITUDES</b> (Apports communs aux deux structures DGI et DGD)	agents moins chargés, amélioration du civisme fiscal, désengorgement des bureaux et guichets, célérité, disponibilité de l'information, facilite l'archivage, facilite le travail, fiabilité des données, gain en temps, harmonisation des informations, moins d'erreurs, traçabilité, transparence.	
<b>DISSEMBLANCES</b>	<b>Apports spécifiques à la DGI</b>	facilite la résolution des contestations avec les contribuables, harmonisation des pratiques, facilite les recherches, facilite les statistiques, facilite l'hébergement des données, meilleur recouvrement, meilleur service rendu, meilleur suivi, moralisation du service public, pas de ratures, permet de situer les responsabilités, rassure les agents, recoupement d'informations, réduction de la corruption, réduction des coûts, réduit les visites des contribuables dans les locaux de la DGI, sécurité de données, simplification du travail, suivi efficace des contribuables, sécurité des recettes, travail à distance, valorise l'employé, valorise le travail des agents.
	<b>Apports spécifiques à la DGD</b>	amélioration des statistiques douanières, amélioration des statistiques du commerce extérieur, automatisation des déclarations, bonne gestion de l'espace, évite les pertes de documents, évite les ratures, facilite les échanges commerciaux, facilite le contrôle, optimisation des recettes, meilleur suivi des opérations commerciales, meilleure gestion des créances, moins d'erreur, moins de papiers, protection des agents, rapidité, réduction de la fraude, réduction des coûts, réduction des délais de traitement, vision beaucoup plus claire.

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain.

Ces principaux apports sont représentés dans le graphique 1 ci-après obtenu suite à l'élaboration des fréquences de mots à partir de Nvivo 12 Plus. Les données ont été exportées sur Excel 2019 qui a permis l'élaboration dudit graphique.

**Graphique 1. Fréquence de mots portant sur les apports de la digitalisation (DGI/DGD)**



Source : L'auteur. Excel 2019

A la lecture des informations contenues dans cette graphique, nous nous apercevons que les mots les plus cités renvoient à célérité cité à 24 reprises, facilitation à 17 reprises. Les mots données et travail sont évoqués chacun à 15 reprises.

La célérité est citée la majorité des interviewés aussi bien à la DGI qu'à la DGD. Elle apparaît comme l'apport principal de la digitalisation mentionné par les agents interrogés à la DGI et à



la DGD. Cette célérité renvoie ici à la rapidité d'exécution, au gain en temps et en efficacité. Aussi, l'augmentation significative des recettes aussi bien à la DGI qu'à la DGD, s'explique en partie par la célérité des opérations.

Le deuxième mot le plus cité est Facilitation. Ainsi, on trouve des apports comme la facilitation des statistiques, des recherches, de l'archivage, du contrôle, des échanges commerciaux, du travail des agents, de l'hébergement des données et également de la résolution des contestations avec les contribuables.

Les mots données et travail arrivent en troisième position comme mots les plus cités. Ainsi, les agents interviewés retiennent entre autres la sécurité des données, la fiabilité des données, la bonne maîtrise des données, l'archivage des données, l'hébergement des données et la disponibilité des données. Quant au mot travail, nous avons la facilité du travail, la fluidifie du travail, le travail à distance, la simplification du travail ainsi que la valorisation du travail des agents.

D'autres mots non moins importants sont également mentionnés comme les mots transparence, fiabilité, recoupement, sécurité, traçabilité. Ces mots constituent des apports sont très importants pour un pays comme le Burkina qui tire l'essentiel de ses ressources des recettes fiscales, parafiscales et douanières. De ce fait, il se doit donc d'investir dans des domaines, comme la digitalisation, qui pourront lui permettre de pouvoir lutter contre la fraude et la corruption (transparence, traçabilité) et sécuriser ses recettes. La traçabilité contribue aussi à protéger les agents dans la mesure où en cas de manquement, les responsabilités peuvent à tout moment, être à situées. Aussi, la fiabilité des données permet de pouvoir définir des politiques publiques et faire des planifications sur le moyen et long terme. Les recoupements d'informations permettent de lutter contre l'évasion fiscale et contribue à l'augmentation des recettes.

## **SECTION 2 : DES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS A LA DGI ET A LA DGD**

La pertinence de la digitalisation des services a été établie dans les deux structures. Sa nécessité n'est plus à démontrer témoigne les nombreux apports qu'elle véhicule. Mais une chose est d'avoir une plateforme digitale, une autre est de gérer le changement [PR 3-I]. Et la stratégie adoptée pour la gestion de la digitalisation des services diffère d'une structure à une autre

### **§ 1- DE L'IMPLICATION DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LE PROCESSUS DE DIGITALISATION DES SERVICES**

La digitalisation à la DGI est assez récente. Elle a été participative et surtout progressive. On a commencé selon [PR 3-I] par deux services pilotes en 2012 : la division fiscale de Sigh-Noghin sis à l'arrondissement 3 et celle de Nongremasom dans l'arrondissement 4 situées toutes les deux dans la ville de Ouagadougou. Pour [PR 2-I], « *c'est à cause du dynamisme des deux CSA qu'on a lancé le test dans ces 2 DCI* ».

Lorsque ce premier test a été concluant, on est passé à sa mise en place à la Direction des Grandes Entreprises (DGE) en janvier 2013, puis à la Direction des Moyennes Entreprises (DME) et enfin à la direction des centres des impôts (DCI). Le premier site concerné a été Ouagadougou, puis Bobo-Dioulasso pour enfin s'étendre aux autres provinces du pays (voir figure 19). Cela vient confirmer que le choix de l'approche progressive a été privilégié dans la mise en place de la digitalisation des services aux impôts.

Par ailleurs, les personnes interrogées à la DGI toute catégorie confondue ont dans leur ensemble confirmé cet état de fait (caractère progressif). Cette mise en place progressive a permis la prise en compte des observations émises par les opérationnels à la base. Cela a aussi été à l'origine de l'évolution même du logiciel. Ainsi, « *on est passé de Sintax 1 à Sintax 2 sur la base des insuffisances de Sintax 1 et aujourd'hui nous sommes à Sintax Java beaucoup plus léger* » [MO 4-I]. En privilégiant l'approche progressive, cela a sans doute permis la prise en compte des retours d'expérience et une meilleure adaptation du logiciel aux réalités du terrain. En témoigne les multiples versions depuis son lancement.

Toutefois, il a fallu selon [PR 1-I] que le logiciel Sintax soit « co-construit » pour qu'il réponde mieux aux besoins des utilisateurs. A cet effet, une équipe projet a été mise en place. Elle était composée du consultant, des informaticiens de la DGI et des experts métiers qui étaient des praticiens du métier des impôts. Cela a permis d'avoir un outil qui soit adapté aux préoccupations des utilisateurs. Ces experts métiers étaient des gens du corps de métier de la DGI et qui étaient très imprégnés des réalités du terrain. C'étaient pour la plupart des CSA qui sont à un niveau clef du dispositif de recouvrement des impôts. Toute la stratégie était basée sur ces managers opérationnels que sont les CSA (prioritairement), les receveurs et les chefs de brigades. Ces CSA étaient choisis par le DGI en personne sur la base de trois critères selon [PR 1-I] : « être jeune, avoir une appétence pour l'outil informatique, être à un niveau hiérarchique où on a des individus sous sa responsabilité et où on peut interagir avec la hiérarchie ». Cette approche a été déterminante dans la mise en place de la digitalisation des services à la DGI [PR 1-I].

Le choix des CSA se justifiait par le fait qu'ils sont selon [PR 1-I], la clef du succès de la digitalisation des services amorcée dans la structure au regard de leur position dans la hiérarchie et de leurs missions à la DGI. Ils sont de fait des managers opérationnels en ce sens qu'ils sont en contact direct avec le centre opérationnel.

La jeunesse des agents a été également un critère de désignation au poste de CSA et donc de managers opérationnels. En effet, les jeunes sont plus enclins à accepter le changement contrairement aux anciens. La jeunesse est aussi synonyme de dynamisme et de créativité. Ce sont des « *natives digitals* ». Du reste, le dynamisme des CSA a été le critère principal dans le choix des services pilotes pour l'implémentation de Sintax.

Le troisième critère enfin est celui de la forte motivation pour la chose informatique parce qu'il est établi que prendre des gens déjà motivés pour un projet est un atout considérable pour la réussite dudit projet. Et donc dans le cadre de la mise en place de la digitalisation des services au sein de la DGI, les agents motivés pour la chose informatique ont rapidement été promus aux postes de responsabilité notamment aux postes de CSA où Sintax devait être utilisé.

Il fallait désormais remplir ces conditions pour être nommé CSA. Ceux qui étaient déjà en poste et qui ne montraient pas de la motivation envers Sintax étaient relevés de leur fonction ([PR 2-I], [PR 3-I]). Pour [PR 2-I], « *l'utilisation du système était un critère de nomination au poste de*

*responsabilité* ». On a alors compris que « *pour que ça marche, il faut que le premier responsable du service ait un intérêt à l'utilisation du système, ait la motivation nécessaire* ». C'est pourquoi, « *l'utilisation du système était un critère de nomination au poste de responsabilité* ».

De Sintax 1 (première version de Sintax) à Sintax Java (version actuellement utilisée), toute l'histoire de la digitalisation des services des impôts a été, selon la quasi-totalité des personnes enquêtées, inscrite dans la dynamique de la concertation pour mieux prendre en compte les besoins des utilisateurs. La mise en place de Sintax a été faite de façon participative dans le projet originel [PR 3-I] comme dans les différentes évolutions de versions. Les principaux utilisateurs sont constitués des managers opérationnels (Chefs de service) et leurs collaborateurs. Une unanimité s'est dégagée auprès de tous les groupes d'acteurs interviewés sur la nécessité de l'implication des managers opérationnels. La réticence manifestée aux premières heures de Sintax de la part des acteurs n'était pas liée à la pertinence de la plateforme ou à sa qualité mais bien à d'autres considérations (voir tableau 65 des facteurs favorables pour la DGD et défavorables pour la DGI) notamment le déficit de communication qui n'a pas permis de rassurer les gens sur l'utilité de la digitalisation. Autrement, la plateforme a été jugée fiable surtout en raison de la maîtrise du métier des impôts de la part des agents qui ont participé à sa définition [MO 4-I].

**Figure 19. Evolution de Sintax à la DGI**



Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

**L'approche participative** dans le processus de digitalisation des services des impôts se trouve ainsi justifiée. Une non-implication des managers opérationnels notamment des CSA dans le processus de digitalisation à la DGI ne pouvait que produire une plateforme inadaptée aux préoccupations des utilisateurs et aboutirait à un échec ou un rejet certain. C'est fort de cette conviction que la quasi-totalité des enquêtés à la DGI ont jugé très importante l'implication des

managers opérationnels en raison de leur parfaite maîtrise des réalités du terrain et du métier des impôts (tableau 70).

**Tableau 70. Verbatim associés à l’implication des MO dans le processus digitalisation des services**

DIMENSION	STRUCTURE	VERBATIM
Implication des MO dans le processus digitalisation des services	DGI	« Il y a des choses qu’on a dû corriger par la suite. Quand on met l’application en production et que par la suite on découvre des imperfections à l’épreuve du terrain, on procède à la correction et on avance ». [MO 9-I]
		« Le CSA (MO) est la cheville ouvrière au niveau opérationnel à la DGI parce qu’étant en contact direct avec les contribuables ». [MO 15-I]
		« C’est eux (les MO) qui pouvaient impulser les choses au niveau de leur service. On informatise pour les services. Il faut qu’une fois au niveau du service, le système puisse être utilisé. Si eux-mêmes ils sont dedans, ils sont motivés, il est plus facile d’engager leurs agents. La preuve, c’est qu’il y a des chefs de service qui ont pris de très bonnes décisions en refusant de signer les documents traités manuellement. C’est pour ça, il faut les impliquer forcément ». [PR 1-I]
		« Nos experts métiers que j’ai moi-même choisis dans les services étaient essentiellement des jeunes qui avaient une appétence pour l’outil informatique, et surtout qui avaient un pouvoir dans leur service c’est-à-dire qui sont à un niveau où ils peuvent interagir avec la hiérarchie et également beaucoup de gens sous leur responsabilité. Et c’est souvent les CSA parce qu’ils sont à un niveau clef du système. Il fallait donc des gens opérationnels qui sont dans les opérations quotidiennes qui peuvent parler aux autres et qui ont de l’autorité dans leur service. Et ça, ça nous a beaucoup aidé ». [PR 1-I]

Source : L’auteur. Données recueillies sur le terrain

Nous avons vu que les utilisateurs de la plateforme notamment les managers opérationnels ont été associés à la mise en place de Syntax. Mais malgré cet état de fait, il y a eu de la résistance au début. Ces réticences s’expliquent pour les raisons que nous avons résumées dans le tableau 63. Pour [PR 2-I], « les acteurs ont été associés, mais la mise en œuvre a coïncidé avec les remous sociaux au Ministère des Finances ». De 2016 à 2019, le Burkina a été secoué par des revendications syndicales tout azimut. Et c’est dans cette ambiance que Syntax a été généralisé.

## §2- DE LA PROCEDURE DE MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION

Nous avons vu précédemment que plusieurs raisons ont motivé au choix de la digitalisation des services publics à la DGI et à la DGD. Nous verrons à présent la procédure qui a été suivie pour sa mise en place.

L'ensemble des enquêtés de la DGI ont soutenu que le processus de mise en place de la digitalisation au sein de la DGI a été fait de façon participative et progressive. Ainsi, la digitalisation qui s'inscrit dans le cadre d'un changement stratégique, a été opérée à la DGI de manière participative et graduelle. Le choix d'un changement participatif et progressif a donc été privilégié.

Concernant le caractère participatif de la mise en place de la digitalisation à la DGI, les interviewés, tous groupes d'acteurs confondus, ont souligné la présence des points focaux Sintax dans chaque service opérationnel des impôts comme symbole de participation ainsi que les formations sur les fonctionnalités de Sintax qui se tiennent régulièrement. Pour [PR 1-I] ces points focaux étaient essentiellement constitués de jeunes « *qui avaient une appétence pour l'outil informatique, qui s'y connaissaient un peu, qui étaient motivés et surtout qui avaient un pouvoir dans leur service c'est-à-dire qui sont à un niveau où ils peuvent interagir avec la hiérarchie et également beaucoup de gens. Et c'est souvent les Chefs de Service d'Assiettes - CSA* ». Ainsi dans l'esprit originel, les points focaux Sintax devaient être des managers opérationnels au sens que nous avons défini plus haut.

Par ailleurs, les Personnes ressources interrogées ([PR 1-I], [PR 3-I]), ont retracé la genèse de la digitalisation à la DGI. En effet, une équipe projet a été mise en place au départ en vue de rendre effective la digitalisation à la DGI. Cette équipe projet était composée des informaticiens de la maison DGI, du consultant et des agents du corps du métier de la DGI appelés experts-métiers. Toute chose qui nous amène à soutenir avec [PR 1-I] que « *le logiciel a été co-construit avec les techniciens et les informaticiens maisons* ».

Aussi, une plateforme a été créée à travers laquelle les utilisateurs de Sintax sous la supervision des points focaux font remonter les difficultés rencontrées à l'utilisation du logiciel à la direction de l'informatique [MO 8-I]. La présence de cette plateforme d'échanges pourrait être interprétée comme un autre signe de la poursuite de la dynamique de participation qui a prévalu dans la gestion de la digitalisation à la DGI.

**Tableau 71. Verbatim associés à la procédure de mise en place de la digitalisation des services à la DGI**

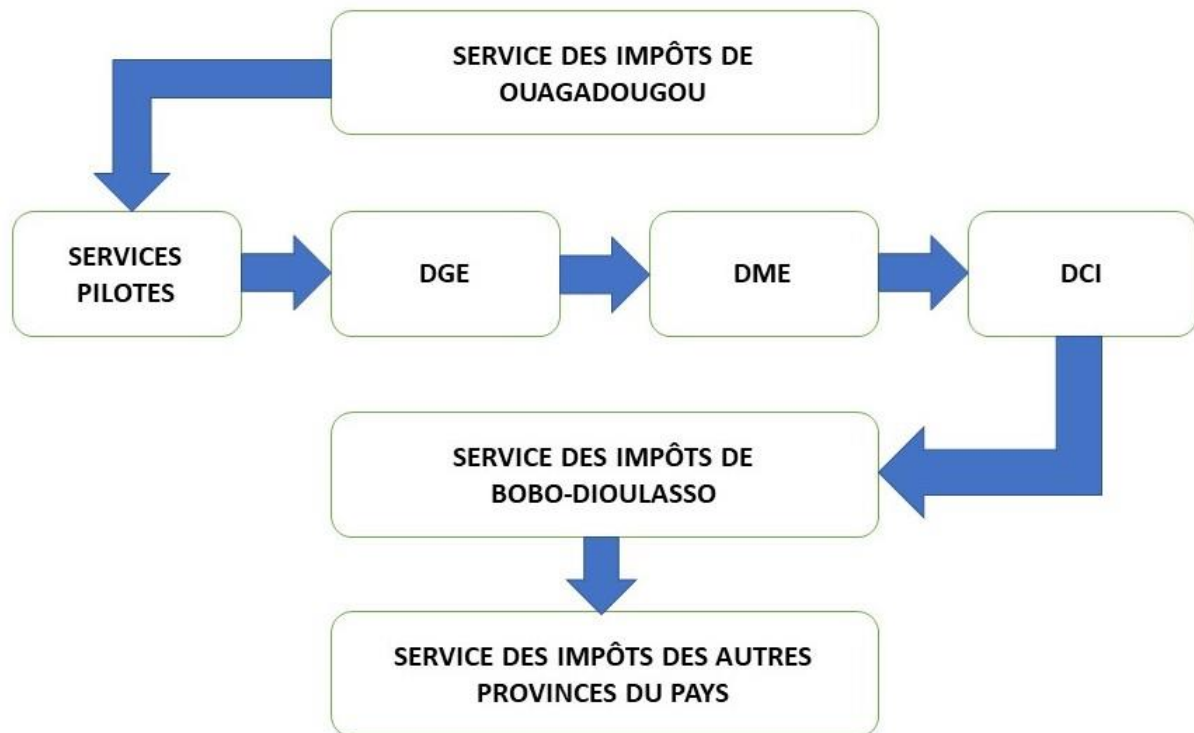
DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Procédure de mise en place de la digitalisation des services	DGI	<p>« Ce n'est pas des informaticiens uniquement qui l'ont mis en œuvre. Il y a des collègues qui ont suivi de bout en bout et c'est eux qui déclinaient leurs besoins à l'informaticien qui était chargé de les traduire en langage informatique dans la plateforme ». [MO 2-I]</p> <p>« Les utilisateurs ont été associés. C'est un logiciel qui est venu brut. Quand ils ont commencé, ils ont associé les agents des impôts jusqu'à la base, pour que chacun fasse ressortir sa préoccupation. C'est pour cela, qu'on est passé de Sintax 1 à Sintax 2 et aujourd'hui on aboutit à eSintax. Tout le monde a été associé. Ça été très participatif ». [MO 6-I]</p> <p>« La démarche adoptée par les informaticiens, quand on passe de l'ancien au nouveau (ils ne commencent pas par enlever totalement l'ancien), ils mettent le nouveau sur des sites, on le teste, ils élargissent et au fur et à mesure ils font des correctifs parce que plus il y a d'utilisation, plus ça va révéler des insuffisances, on va corriger et jusqu'en 2013, on a généralisé au moins pour Ouagadougou avant de l'étendre à Bobo-Dioulasso et par la suite dans les provinces ». [MO 15-I]</p>
	DGD	<p>« On est allé de façon progressive. Et ce n'est pas toutes les unités qui ont été informatisée du coup ». [MO 12-D]</p> <p>« Il y a eu des phases pilotes, d'expérimentation. Avec l'assistance technique de certains bailleurs de fonds. Ça été de façon progressive. Après le Sydonia ++, nous sommes depuis 2017 à Sydonia World ». [MO 17-D]</p> <p>« Pour le cas de Sydonia Word, on avait 2 équipes : l'équipe technique composée d'informaticiens, l'équipe fonctionnelle composée de douaniers. Les 2 équipes travaillaient en tandem avec l'appui de la CNUSED dans la même salle. Quand les informations nous disent ceci, nous nous décrivons la procédure. C'est ça qui a fait que la dernière version a été bien réussie et les gens maîtrisent le système sur le terrain ». [DS 2-D]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Concernant le caractère progressif de la digitalisation des services à la DGI, la quasi-totalité des enquêtés font remarquer qu'elle s'est opérée dans la structure de façon graduelle c'est-à-dire progressive. Ainsi, il y a eu des sites pilotes, ensuite on est passé à la DGE, aux DME et enfin aux DCI. La ville de Ouagadougou a été dans un premier temps la seule concernée, ensuite ce fut le tour de la ville de Bobo-Dioulasso à recevoir Sintax et enfin les autres provinces du pays. Cette progression graduelle a permis à l'équipe projet de corriger au fur et à mesure les imperfections du logiciel constatées à l'épreuve du terrain. La figure 20 ci-après illustre bien le processus d'implémentation de la digitalisation dans les services de la DGI.



**Figure 20. Processus d'implémentation de Sintax à la DGI**

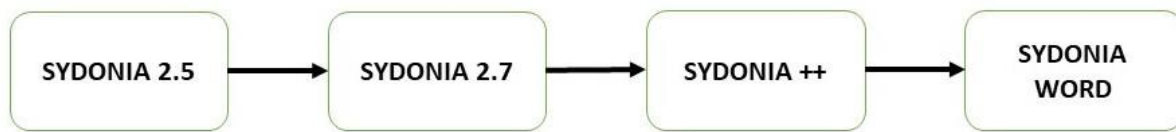


*Source : Données recueillies sur le terrain*

Au niveau de la DGD, la mise en place de la digitalisation s'est également faite de façon progressive. Cependant, il faut souligner que la décision de l'informatisation des procédures douanières émane aussi d'une recommandation de l'OMD. En effet, l'informatisation ou la modernisation des services douaniers de façon globale est aujourd'hui l'apanage de l'organisation mondiale des douanes. Ainsi, comme nous l'avions souligné, toutes les douanes des pays membres de l'OMD sont tenues au respect des recommandations qu'elle formule. C'est dans ce sens que la douane du Burkina Faso « a décidé depuis 1995 d'aller progressivement avec son système Sydonia » ([DS 2-D]) et ce en collaboration avec la CNUCED, principal appui technique. La figure 21 ci-après illustre bien cette évolution de Sydonia avec ses différentes versions.



**Figure 21. Evolution de Sydonia à la DGD**



Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

De ce qui précède, nous pouvons alors soutenir que la digitalisation à la DGD a été un choix recommandé par l'OMD. Cependant son implémentation dans les services de la DGD a été faite de façon progressive. Là, également, il y a eu des phases pilotes avant sa généralisation. Si au départ la digitalisation a été une recommandation de l'OMD, il faut signaler que le passage d'une ancienne version à une nouvelle plus récente et plus améliorée a toujours fait l'objet d'une large concertation.

Au regard du processus de mise en place de la digitalisation dans les deux structures, nous avons pu noter des points de convergence mais également certains éléments de divergence. Au titre des similitudes, il faut noter que dans les deux structures, la mise en place de la digitalisation s'est faite de façon progressive. Toutes les deux structures ont choisi de commencer à appliquer le système dans des services pilotes avant sa généralisation après avoir pris en compte les premiers retours après utilisation.

Le critère de temporalité est donc partagé et ici il a été progressif de part et d'autre. Un autre point de convergence renvoie au caractère participatif qui a accompagné tout le processus de mise en place avec toutefois quelques différences. En effet, si la large concertation a été effective depuis la conception du système à la DGI, nous notons à la DGD qu'elle intervient seulement lors du passage à une nouvelle version notamment lors de l'adoption de la dernière version (Sydonia Word) où « *on a mis en place un groupe projet pour gérer cette transition* » ([PR 1-D]). Ceci explique le fait que cette dernière soit une version très avancée par rapport aux précédentes. Mais il ne faut pas perdre de vue que l'idée de digitalisation est aussi une recommandation de l'OMD et la DGD, membre de cette instance, ne saurait s'en soustraire.

Quant aux points de divergence, ils se trouvent justement au niveau de l'intentionnalité qui a accompagné le processus de digitalisation. A la DGI, la digitalisation a été un choix délibéré alors qu'elle a été une recommandation de l'OMD à la DGD (tableau 72).

**Tableau 72. Récapitulatif sur le processus de mise en place de la digitalisation à la DGI et à la DGD**

	ELEMENTS DE CONTENU	OBSERVATIONS
<b>SIMILITUDES</b> (point de convergence)	- Progressif avec au départ des services pilotes - Participatif à la DGI depuis le début mais participatif à la DGD lors du passage à une nouvelle version.	La digitalisation à la DGD (1995) est antérieure à celle de la DGI (2014)
<b>DISSEMBLANCES</b> (point de divergence)	- Digitalisation recommandée à la DGD par l'OMD - Digitalisation choisie à la DGI pour faire face aux difficultés auxquelles elle était confrontée	DGD : Changement progressif et imposé /recommandé) DGI : Changement progressif et volontaire

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

### **§3- PERCEPTION DES ACTEURS SUR LES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES**

Dans le cadre de la mise en place de la plateforme Sintax à la DGI, la quasi-totalité des interviewés s'accordent à dire que les Managers opérationnels ont joué un rôle décisif. Dans le schéma qui était défini, c'étaient les CSA (Managers opérationnels) qui devaient tenir le bon discours et l'incitation auprès de leurs collaborateurs pour que ces derniers adoptent la plateforme. C'est pour cette raison que « *les CSA ont été retenus comme points focaux Sintax* » ([MO 15-I]), preuve de la prise de conscience de leur importance dans une opération de changement comme celle-ci. Et donc la nomination à ce poste stratégique était assortie de conditions à remplir. Le maintien à ce poste obéissait également aux mêmes exigences.

Les Directeurs de services qui ont été interviewés à la DGI retiennent comme principales actions menées par les Managers opérationnels dans le sens de l'appropriation de l'outil Sintax par les agents sur le terrain, la formation et la sensibilisation. Les Managers opérationnels (Chefs de service) ont dans un premier temps eux-mêmes bénéficié de formations sur Sintax initiées par la DI/DGI. A leur tour, ils étaient chargés de former leurs collaborateurs. Il s'agissait donc d'une formation des formateurs. On comprend dès lors la raison pour laquelle ces derniers devaient être très convaincus de l'opportunité et de la pertinence de la digitalisation afin de tenir le bon discours auprès des agents. Aussi, pour tenir ce rôle de formateur convenablement, des compétences techniques sont exigées en amont d'où l'appétence pour la chose informatique. Les formations organisées portaient sur les fonctionnalités de Sintax ainsi que sur les enjeux de la digitalisation. Cela a été le premier élément de sensibilisation. La cadence des formations a contribué à réduire de façon significative les réticences parce les agents avaient commencé à

comprendre les raisons de la digitalisation des services et certaines inquiétudes ont pu être levées.

Concernant le rôle de sensibilisateur, il s'agissait de privilégier l'argumentaire pour convaincre les collaborateurs de la portée de la digitalisation. En cas de réticence de la part des collaborateurs, le Chef de service devait pouvoir les rassurer. Cela nécessite de lui-même un niveau élevé de compétence et de motivation pour la chose informatique. Les sensibilisations ont porté sur les raisons fondamentales de la digitalisation, les avantages et les facilités qu'elle offre. La pertinence des arguments avancés par les Managers opérationnels ont fini par convaincre les plus réticents parce que « *les agents ont vu l'intérêt, ils ont vu tout l'avantage qui est en ça. Ils ont vu toutes les capacités pratiques que ça pouvait donner. Tout le monde s'est alors aligné* ». ([MO 18-I]).

Dans le même sens [PR 2-I] fait remarquer que « *les décisions péremptoires n'ont jamais pu régler le problème mais c'est d'amener les gens à être dans la chose par eux-mêmes* ». Toute chose qui vient encore mettre en exergue l'importance de la sensibilisation dans de pareille situation surtout que nous sommes dans une structure comme celle de la DGI où les agents sont très syndiqués.

Quant aux Personnes ressources enquêtées, elles retiennent un autre rôle des Managers opérationnels dans ce processus de digitalisation des services. Cet autre rôle est principalement lié à la forte syndicalisation des agents de la DGI. Il s'agit du rôle de négociateur. Ce rôle est d'autant plus nécessaire selon [PR 2-I] que « *les agents écoutent plus le délégué syndical que le directeur* ». Ainsi, « *personne n'a aujourd'hui la main sur un agent si ce n'est le syndicat. Si tu veux vraiment bien gérer, il faut négocier, il faut avoir le syndicat avec toi* » ([PR 2-I]). C'est pourquoi, il estime que les décisions péremptoires ont peu de chance de prospérer dans un tel contexte eu égard à la forte syndicalisation des agents.

Par ailleurs, les Managers opérationnels interviewés vont dans le même sens que les Directeurs de service quant aux rôles joués par les chefs de service. En plus des rôles de formateur et de sensibilisateur, ils ajoutent ceux d'accompagnateur et de communicateur comme rôles joués par les Chefs de service dans la digitalisation des services à la DGI. Concernant le rôle d'accompagnateur des Managers opérationnels, de par leur qualité de point focal Syntax, il leur revenait de servir de guide pour faciliter l'apprentissage de l'outil et ses fonctionnalités par les

collaborateurs, d'être à leur côté pour répondre à leur préoccupation. Il est le premier recours des agents en cas de difficultés techniques. Il joue de ce fait un rôle d'accompagnateur de premier plan.

Quant au rôle de communicateur identifié par les Managers opérationnels, le Chef de service doit tenir auprès de ses collaborateurs le discours qui rassure en sa qualité de point focal Syntax. Il était chargé de centraliser toutes les difficultés liées à l'outil et dont il n'a pas les solutions et les faire remonter à la hiérarchie à travers la plateforme digitale mise en place à cet effet. Il joue de ce fait un rôle de communicateur de premier ordre. Il le joue pleinement dans le cadre de la communication ascendante et descendante. Par ailleurs, un point sur les difficultés liées à Syntax est régulièrement fait lors de la revue des performances, une tribune de communication qui réunit les Directeurs et Chefs de service autour de la performance liée à l'utilisation de Syntax. A cette occasion, des solutions sont proposées aux difficultés soulevées par les agents.

Les Agents d'exécution qui étaient sous la responsabilité des Managers opérationnels ont plutôt retenu le rôle d'encadreur que ces derniers ont joué. Au regard des différents rôles que les chefs de service ont joué dans le cadre de la digitalisation, nous pouvons dès lors soutenir qu'ils ont eu à ce titre une posture qui a été favorable au développement de l'application ([MO 15-I]).

La digitalisation des services a permis également aux Managers opérationnels de développer de nouvelles compétences. Les Directeurs de service ont relevé que l'outil Syntax a permis aux Managers opérationnels d'avoir une connaissance large sur les logiciels de bureautique notamment Excel et Word. Ils évoquent également d'autres compétences qui viennent s'ajouter, notamment des compétences en informatique et en statistiques. Les Personnes ressources évoquent plutôt des compétences en négociation, ce qui a sans doute facilité la mise en place de la digitalisation des services à la DGI. Le tableau 73 nous montre la perception des acteurs sur les rôles des managers opérationnels dans la digitalisation des services. L'exercice de ces rôles a permis sans doute de mieux contenir les résistances.

**Tableau 73. Verbatim associés à la perception des acteurs sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Perception des acteurs sur les rôles des MO dans la digitalisation des services	DGI	<p>« En expliquant à la base aux agents, la facilité, les avantages que le logiciel procure. La facilité que l'outil nous procure. Ils ne cessent aussi de sensibiliser et de former ». [MO 14-I]</p> <p>« Les MO sont des <b>encadreur</b>s, normalement si les agents sont réticents c'est de leur devoir de montrer que vous n'avez pas besoins d'être réticent il n'y pas d'inquiétude à avoir, puisse que ça va améliorer le système de travail ». [AE 2-I]</p> <p>« Le fait d'insister, <b>d'encadrer</b>, de veiller à ce que les choses soient faites conformément aux instructions données par la hiérarchie, de travailler sur Sintax, rien que sur Sintax, on a veillé à ce que ça soit ainsi ». [MO 1-I]</p> <p>« Il y a eu une campagne de formation pour que les gens s'approprient l'outil informatique. On peut donc dire que c'est la formation et la sensibilisation. Au fur et à mesure, les gens ont compris les avantages de Sintax. Ils ont compris que Sintax les couvre ». [DS 1-I]</p>
	DGD	<p>« La sensibilisation, la formation à travers des ateliers. C'est ce qui a été fait. Aujourd'hui, il n'y a plus de réticence. Tout le monde a adhéré ». [AE 3-D]</p> <p>« Oui sans doute qu'ils ont pu jouer un rôle en mettant en confiance les agents. Pour dire que non ne vous inquiétez pas, on va vous recycler, on va vous permettre de maîtriser l'outil, vous n'avez rien de toute façon à y perdre si ce n'est faciliter votre tâche. C'est petit à petit que les gens ont pu comprendre qu'il n'y a pas de mal à cela bien au contraire ». [AE 4-D]</p> <p>« Ils ont adhésés parce qu'ils n'avaient pas le choix. C'est un mouvement. Ils ne pouvaient pas résister. Vous résistez si vous avez l'espoir qu'on va reculer. Si vous vous rendez compte qu'on ne recule pas, on est en train d'avancer. Ceux qui se mettaient au sérieux pour apprendre, c'est eux qui étaient les plus utilisés ». [MO 3-D]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 74 ci-dessous nous montre les principaux rôles que les managers opérationnels ont joués dans la levée des doutes liés à la digitalisation des services à la DGI.

La situation est tout autre au niveau de la DGD. Selon la quasi-totalité des enquêtés, il n'y a pas eu de résistance ou des rejets en tant que tel à la digitalisation au sein de la Douane, mais plutôt des appréhensions ([MO 9-D]). Mais pour une bonne application de cette nouvelle forme d'organisation du travail dans l'administration douanière, il faut tout de même que les appréhensions évoquées soient levées. C'est là, que les Managers opérationnels seront à nouveau sollicités.

**Tableau 74. Perception des acteurs de la DGI sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services**

STRUCTURE	ROLES	OBSERVATIONS
DGI	Formateur	Manager opérationnel, Directeur de service
	Sensibilisateur	Manager opérationnel, Directeur de service
	Accompagnateur	Manager opérationnel Agent d'exécution
	Communiqueur	Manager opérationnel
	Encadreur	Manager opérationnel Agent d'exécution
	Négociateur	Personnes Ressources

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain.

A la question de savoir comment les Managers opérationnels ont procédé pour lever les appréhensions, la majorité des Chefs de service de la douane qui ont été interrogés retiennent les actions suivantes : les formations, l'encadrement, la sensibilisation, l'accompagnement. Ces différents rôles ont contribué à mettre en confiance les agents. La sensibilisation a permis de les rassurer, de les amener à comprendre la nécessité et le bien fondé du système (tableau 75).

**Tableau 75. Perception des acteurs de la DGD sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services**

STRUCTURE	ROLES
DGD	Formateur
	Sensibilisateur
	Accompagnateur
	Encadreur
	Communiqueur

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain.

A l'analyse des perceptions des acteurs de la DGI et de la DGD sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation, nous avons pu remarquer des points de convergence et de divergence. Les rôles de formateur, de sensibilisateur, d'accompagnateur et d'encadreur des Managers opérationnels sont retenus de part et d'autre. Il s'agit du reste des rôles retenus à la DGD et peuvent être considérés comme étant les points de ressemblance.

Cependant, d'autres rôles sont évoqués à la DGI et n'apparaissent pas à la DGD. Il s'agit des rôles de communicateur et celui de négociateur, retenus à la DGI et totalement non évoqués à la DGD. Si à la DGI le rôle de communicateur est mentionné, à la DGD on préfère parler de sensibilisateur sachant que la sensibilisation ne saurait s'opérer en dehors de la communication.

Quant au rôle de négociateur, son absence à la DGD pourrait s'expliquer par le caractère paramilitaire de la douane qui fait de la discipline un élément essentiel du dispositif de commandement chez les douaniers. A ce propos, une décision de la hiérarchie ne saurait être contestée. Ce n'est donc pas dans l'esprit du corps de la douane de négocier avec la base l'applicabilité de certaines décisions d'où l'absence du rôle de négociateur des Managers opérationnels dans la digitalisation des services douaniers. La mise en place d'une équipe projet pluridisciplinaire et composée de tous les acteurs pour réfléchir sur tout projet de changement est beaucoup plus appropriée.

En termes de nouvelles compétences développées par les Managers opérationnels au sein de l'administration douanière suite à la digitalisation, la quasi-totalité des personnes interrogées soutiennent les nouvelles compétences en informatique qui semblent aller de soi du fait que la maîtrise de l'outil informatique est capitale pour pouvoir travailler au sein de la DGD. Sydonia est un outil de travail et l'on doit utiliser l'ordinateur pour faire ce travail. Par voie de conséquence, la maîtrise de l'outil informatique est essentielle aujourd'hui pour pouvoir travailler à la douane du Burkina.

Le tableau 76 suivant constitue un récapitulatif présentant les points de convergence et de différence sur les rôles des Managers opérationnels identifiés par les enquêtés à la DGI et à la DGD.



**Tableau 76. Récapitulatifs des rôles des Managers opérationnels identifiés par les enquêtés à la DGI et à la DGD**

STRUCTURE	ROLES	OBSERVATIONS
DGI/DGD	Formateur	Points de convergence
	Sensibilisateur	
	Accompagnateur	
	Communicateur	
	Encadreur	
DGI	Négociateur	Point de divergence

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

#### **§ 4- LE RESPECT DE LA LOI COMME FACTEUR FACILITATEUR DE LA DIGITALISATION DES SERVICES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Les caractéristiques des administrations publiques dans la première partie. Bartoli et Blatrix (2015, p. 58) dans leurs travaux identifient « *trois grands principes dits « classiques » [qui] ont été énoncés au début du XXe siècle : la continuité (les services publics sont tenues de fonctionner de manière régulière et continue) ; l'égalité (tous les citoyens doivent être placés face aux services publics dans une position égale sans discrimination ni avantage) ; la mutabilité (les prestations fournies au public doivent être toujours adaptées à ses besoins, ce qui suppose qu'elles évoluent quand ses besoins changent)* ». Nous sommes donc tenté de dire que cette spécificité de l'administration publique dont la DGI a héritée a permis de faire de l'utilisation de Sintax une obligation. La digitalisation a été facilitée par la loi ([MO 13-I]). Le respect de la hiérarchie a été aussi un facteur favorisant. Et toute insubordination de quelle que nature que ce soit est passible de sanction. Dès lors, les Chefs de service et leurs collaborateurs étaient astreints au respect de la réglementation régissant la nouvelle forme d'organisation du travail à la DGI. Des résultats étaient attendus des Chefs de service qui se sont vu obligés de s'adapter au risque de se voir relever de leurs fonctions ([MO 16-I], [PR 3-I]).

L'ensemble des Personnes ressources interrogées ont souligné dans leurs réponses la menace de se voir relever de ses fonctions qui planait sur tout responsable qui refuserait d'utiliser Sintax



ou qui trainait délibérément les pas dans son utilisation. Cela les a obligés à s'adapter à cette nouvelle donne. A partir de janvier 2013, les quittances manuelles ont été retirées à la DGE et à la DME, rendant ainsi obligatoire l'utilisation de Sintax par tous les acteurs (agents et contribuables). Les agents n'avaient pas le choix que de suivre le mouvement qui venait d'être enclenché. Les conditions de mise en œuvre de la télédéclaration et du télépaiement des impôts et taxes au Burkina Faso sont fixées par l'arrêté N°2021/366/MINEFID/SG/DGI du 25 juin 2021. Cependant, nous pouvons considérer le Communiqué N°119/MINEFID/SG/DGI/DCF du 22 Avril 2021 relative à la dématérialisation des états financiers comme un élément de preuve obligeant les contribuables de la DGE et DME de déclarer leurs états financiers en ligne.

Les Managers opérationnels interviewés sont allés dans le même sens que les Personnes ressources et ont confirmé dans leur majorité l'obligation qui leur était faite d'utiliser Sintax parce que des résultats en termes de recouvrement étaient attendus d'eux. A la revue des performances, les résultats étaient présentés par service : le vert pour les plus performants (plus de 80%), l'orange les moyens (70-80%) et le rouge pour les moins performants (moins de 70%). Cela créait une certaine concurrence positive entre les services. Ainsi, certains Managers opérationnels usaient de stratagèmes comme le retrait des quittanciers manuels de la caisse ([MO 1-I]) ou encore le refus d'encaisser l'argent perçu par les caissiers manuellement ([PR 1-I]) et même de signer les documents élaborés manuellement ([FG 2-I]) pour obliger leurs collaborateurs à utiliser Sintax. La pression reçue par les Chefs de service de la part de la hiérarchie, était également répercutée sur les agents sur le terrain.

Quant au cas spécifique de la DGD, la spécificité du corps a aussi semblé être selon certains enquêtés un facteur facilitateur de la digitalisation des services douaniers. En effet, nous avons à faire à un corps paramilitaire où la discipline et le respect du commandement sont de mise. Les décisions prises par la hiérarchie doivent être appliquées. Cette particularité du corps a aussi contribué.

Mais l'obligation légale n'explique pas à elle seule l'adhésion massive constatée aujourd'hui autour de Sintax ou de Sydonia. En effet, la DGI est l'une des structures publiques burkinabè ayant l'un des syndicats les plus puissants. Et à chaque mot d'ordre de grève, toute l'administration fiscale est paralysée. Ainsi, si aujourd'hui Sintax est adopté c'est moins du fait de l'obligation légale que de l'utilité sociale qui a sous-tendu sa mise en place. Tous les enquêtés de la DGI ont reconnu que Sintax est venu leur faciliter la tâche. Et « *aujourd'hui, même en cas*

de problème de réseau, les agents préfèrent attendre. Personne ne veut repartir au manuel » (FG 1-I).

Au sein de la DGD, c'est moins la présence du commandement que l'utilité sociale de la digitalisation qui explique aujourd'hui l'attitude favorable des agents à son égard. Les gens sont convaincus que Sydonia est un outil qui vient leur rendre la tâche facile. Du reste, nous avons vu que la hiérarchie douanière a surfé sur les avantages de la digitalisation pour justifier sa mise en place à la DGD.

**Tableau 77. Verbatim associés à l'impact du respect de la loi comme facteur facilitateur de la digitalisation des services à la DGI**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Impact du respect de la loi sur la conduite du changement dans l'administration publique	DGI	<p>« Il faut le dire que ça été aussi facilité par la loi. Depuis janvier 2020, à la DME les déclarations en ligne sont devenues obligatoires. Donc ça oblige tous les acteurs à se familiariser avec l'outil. Si tu as des réticences, c'est que tu penses que tu as la possibilité de faire autrement. Tu es obligé de t'adapter ». [MO 13-I]</p> <p>« L'agent nommé sait que s'il n'utilise pas le système il sera relevé de ses fonctions. A son tour, il utilise le même moyen pour stimuler les agents pour la chose informatique à travers des propositions de nomination au poste de points focaux Sintax ou ailleurs ». [PR 2-I]</p> <p>« Tous les chefs de service qui s'investissaient peu, ont été mis dans d'autres positions où ils ne pouvaient pas influencer négativement le système et c'est aller vite. Et c'est ça qui nous a permis d'avoir eSintax ». [PR 1-I]</p> <p>« Quand vous refusez d'appliquer, on estime que c'est une défiance à l'autorité et donc vous recevez une lettre d'explication pour justifier votre position par rapport à ça. Avec tout ce que cela comporte comme conséquence sur ta carrière. Et certains directeurs de service ont été relevés de leur fonction parce qu'ils ne contrôlaient pas le travail des agents ». [PR 3-I]</p>
	DGD	<p>« C'est un corps paramilitaire où la discipline doit régner. La décision a été prise et les dispositions prises en terme d'accompagnement et de formation. Ceux qui n'ont pas voulu travailler ont été remplacés. Certains ne voulaient pas s'y mettre pour apprendre, et ils ont été redéployés dans des services où il n'y avait pas de machines. Certains ont regretté de quitter là ». [PR 1-D]</p> <p>« Ce n'est pas quelque chose qui va à l'encontre de nos intérêts. Je ne vois pas le douanier aujourd'hui qui ne va pas dire que ce n'est pas un salut d'aller à l'informatisation. C'est une grande avancée pour nous dans notre travail. Ça nous allège beaucoup de tâches qu'on avait derrière au manuel. Je ne vois pas pourquoi le douanier peut être contre ces genres d'avancées. Nous on peut aller à l'informatisation accrue. Au contraire ça va nous donner une bonne image dans la lutte contre la corruption ». [DS 2-D]</p>

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

## **SECTION 3 : DE L'INFLUENCE DU CONTEXTE BURKINABE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS**

Les données précédentes ont mis en évidence l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD. Dans les lignes qui suivent, nous allons découvrir les facteurs favorables et défavorables au développement de la digitalisation au Burkina Faso.

### **§1- DES FACTEURS DEFAVORABLES LIES AU CONTEXTE**

Le Burkina Faso est un pays en voie de développement et figure parmi les pays qualifiés de pauvres par la communauté internationale. Malgré cette situation socio-économique qui est la sienne, le pays ne manque pas d'ambition. Renforcé par la conviction des autorités, il s'est lancé dans une dynamique de digitalisation. Cependant le contexte burkinabè semble présenter des facteurs favorables et d'autres défavorables au développement de cette innovation organisationnelle. Par contexte, il faut entendre l'ensemble des circonstances dans lesquelles se produit un événement<sup>45</sup>. En ce qui nous concerne, nous dirons que le contexte burkinabè par rapport à la digitalisation renvoie à l'environnement dans lequel évolue la digitalisation. Il peut correspondre aux informations clés en lien avec le développement de la digitalisation que nous allons identifier dans l'environnement national.

Forts de cette acception du concept de contexte, les Directeurs de service de la DGI interviewés identifient dans leur ensemble des facteurs contextuels influençant le développement de la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Les éléments contextuels identifiés renvoient à la mauvaise qualité du réseau ainsi que l'insuffisance du matériel informatique. Ces éléments semblent être des facteurs défavorables. Concernant la qualité du réseau, ils soutiennent sa disponibilité qui n'est pas toujours permanente et son débit parfois faible, toute chose qui contribue à perturber considérablement l'élan de digitalisation impulsé dans l'administration fiscale. Mais ces deux éléments semblent avoir la même explication à savoir la situation générale de pauvreté dans laquelle se trouve le pays. En effet la qualité du réseau ainsi que le matériel informatique nécessite la mobilisation de moyens financiers conséquents.

---

<sup>45</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contexte/18593> consulté le 05 décembre 2022 à 21h43

A titre d'exemple, le Plan stratégique de la DGI (PS-DGI) 2017-2021 prévoit l'informatisation complète des services de la DGI pour un coût global estimé à trois milliards trois cent cinquante et un millions huit cent soixante-deux mille trois cent cinquante (3 351 862 350) F.CFA<sup>46</sup>.

Quant aux Managers opérationnels interrogés, ils évoquent également la pauvreté à savoir le manque de moyens financiers qui se manifeste à travers les problèmes de réseau, le manque de matériel et sa maintenance irrégulière, le manque de formation. Un autre élément qui est retenu par les Managers opérationnels renvoie aux problèmes d'électricité et d'Internet. En effet, la fourniture en électricité en connexion internet est discontinuée sur tout le territoire. De l'ensemble des problèmes précédemment évoqués, ce sont les problèmes de réseau qui arrivent largement en tête des facteurs contextuels soulignés.

Par ailleurs, la DGI travaille en étroite collaboration avec les contribuables dont une grande partie demeure analphabète. Certains promoteurs d'entreprises ne savent ni lire ni écrire. L'analphabétisme des contribuables n'est pas de nature à faciliter le déploiement de la digitalisation.

D'autre part, le communautarisme qui caractérise les sociétés africaines est également une dimension à prendre en compte. En effet, la digitalisation a abouti à une réduction des contacts physiques. Le désir de rencontrer un agent, d'avoir en face le gestionnaire de son dossier (le contact physique) persiste toujours. Cet état de fait est favorisé par la culture de l'oralité également évoquée comme frein mais qui reste un mini-frein selon [MO 15-I].

Les Agents d'exécutions interrogés quant à eux retiennent dans leur ensemble les éléments contextuels suivants : le manque de formation continue des agents, la mauvaise qualité du réseau ainsi que le système d'alimentation électrique défaillant.

---

<sup>46</sup> Plan Stratégique de la DGI 2017-2021.

**Tableau 78. Facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGI**

STRUCTURE	ELEMENTS DE CONTEXTE	OBSERVATIONS
DGI	manque ou insuffisance de matériel informatique, défaut de maintenance informatique, problèmes de réseau, problèmes d'électricité, manque de suivi de la formation	Facteurs défavorables
	Analphabétisme culture de l'oralité, préférence du contact physique au virtuel Faible accompagnement du politique au début	
	Jeunesse de la population	Facteurs favorables

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Au sein de la DGD, les Directeurs de services interrogés évoquent dans leur ensemble les éléments contextuels suivants : l'analphabétisme, les problèmes d'électricité et de connexion. Concernant l'énergie et les réseaux de communications, il faut dire qu'ils sont instables ou même inexistant dans certaines localités du pays. Ce qui rend la pratique de la digitalisation des services quasiment impossible dans ces endroits. L'analphabétisme fait que des contribuables malgré les facilités qu'offre la digitalisation, continuent d'aller payer les frais de dédouanement en présentiel et récupérer leur quittance.

Les Managers opérationnels de la DGD, évoquent quant à eux la situation économique du pays notamment le manque de moyens qui a des répercussions sur le développement de la digitalisation au Burkina Faso. La digitalisation exige une bonne qualité du réseau, une fourniture d'électricité permanente et des agents qualifiés. Or selon la quasi-totalité des Managers opérationnels interviewés, nous sommes confrontés au Burkina à une connexion à faible débit et parfois même indisponible, à de fréquents délestages de courant, à un manque ou insuffisance de matériel informatique et un manque de formation continue.

Par ailleurs, ils retiennent un autre élément contextuel à savoir le manque d'éducation aux TIC. Ce manque d'éducation aux TIC se justifie par le faible taux de scolarisation de la population. Sur ce point, ils rejoignent les Directeurs qui parlent quant à eux d'analphabétisme. Enfin ajoutent-ils l'insécurité dont la survenue contribue à « *ralentir l'élan d'informatisation de tous les bureaux de douane* » ([MO 6-D]).

Les Agents d'exécution interrogés quant à eux évoquent dans leur ensemble les défauts de connexion et l'analphabétisme de certains partenaires de la DGD. Les Personnes ressources vont dans le même sens en avançant des obstacles plutôt infrastructurels. Par obstacles infrastructurels, il faut entendre selon elles, l'absence d'électricité dans certaines localités du pays et où la qualité du réseau n'est pas fiable. Les perceptions issues des *focus groups* renvoient à un seul élément contextuel à savoir le problème de connexion.

**Tableau 79. Récapitulatif des facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGD**

STRUCTURE	ELEMENTS DE CONTEXTE	OBSERVATIONS
DGD	problèmes d'électricité et de connexion	Personnes ressources, Directeur de service, Manager opérationnel, <i>Focus group</i> , Agent d'exécution
	insécurité	Manager opérationnel
	manque de formation continue	Manager opérationnel
	analphabétisme	Directeur de service, Agent d'exécution
	faible taux de scolarisation	Manager opérationnel

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain

Le tableau 80 ci-dessous présente quelques *verbatim* des perceptions des acteurs sur l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD.

**Tableau 80. Verbatim associés à l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services à la DGI et à la DG**

DIMENSION	ACTEURS	VERBATIM
Influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services	DGI	« Il nous arrive de faire 2, 3 jours sans réseau ». [DS 1-I] « Malgré ce que l'informatique permet de faire, certains préfèrent toujours avoir en face le gestionnaire de son dossier (le contact physique) et lui exposer directement sa situation ». [MO 16-I] « Si cette jeunesse est encadrée par une vision qui se donne tous les moyens d'inciter, de pousser, moi je la voie même favorable à l'informatisation ». [MO 15-I]
	DGD	« Il y a l'énergie et les réseaux de communication instables et inexistantes dans certaines localités. Il y a des zones où on utilise le réseau des pays voisins ne ce serait-ce que pour communiquer. L'informatisation vient résoudre la lenteur administrative. Mais avec l'instabilité du réseau, le phénomène ressurgit ». [DS 1-D]

Source : L'auteur. Données recueillies sur le terrain



En procédant à une analyse comparée de la perception des acteurs interviewés dans les deux structures sur les éléments contextuels influençant la digitalisation au Burkina Faso, nous pouvons identifier des éléments de ressemblance et de différence. Concernant les points de similitudes dans les deux cas, nous pouvons citer l’analphabétisme, les problèmes d’électricité ainsi que les problèmes de connexion. Quant aux points de dissemblance, pendant qu’à la DGI la culture de l’oralité, la préférence du contact physique au virtuel et la forte jeunesse de la population sont évoquées, c’est l’insécurité qui est citée du côté de la DGD.

## §2- UN FACTEUR FAVORABLE LIE AU CONTEXTE

Si les facteurs ci-dessus apparaissent comme des éléments contextuels défavorables, il existe un autre facteur qui semble à notre avis être très favorable au développement de la digitalisation des services au Burkina Faso. Il s’agit de la forte jeunesse de la population. En effet, selon le recensement général de la population et de l’habitation du Burkina de 2019, 77,9% de la population a moins de 35 ans sur une population totale de 20 505 155<sup>47</sup>. Selon le même recensement, 83,1% de la population à moins de 40 ans. Cette forte jeunesse de la population pourrait constituer un atout majeur en matière de promotion des TIC. Elle en constitue du reste aux yeux de [MO 15-I], une opportunité susceptible de booster le développement de la digitalisation au Burkina Faso.

**Tableau 81. Récapitulatif des facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGI et à la DGD**

STRUCTURE	ELEMENTS DE CONTEXTE	OBSERVATIONS
<b>Eléments de convergence</b>	analphabétisme, problèmes d’électricité, problèmes de connexion, manque de formation continue	<b>DGI et DGD</b>
<b>Eléments de différence</b>	culture de l’oralité, préférence du contact physique au virtuel, forte jeunesse de la population	<b>DGI</b>
	insécurité	<b>DGD</b>

Source : L’auteur. Données recueillies sur le terrain

<sup>47</sup> Institut National de la Statistique et de la Démographie - Cinquième Recensement Général de la Population et de l’Habitation du Burkina Faso, Synthèse des résultats définitifs, 2<sup>ème</sup> édition (août 2022)

Le tableau 81 ci-dessus nous permet de comparer les facteurs liés au contexte dans les deux structures. Ainsi, nous avons des éléments de convergence comme l'analphabétisme, les problèmes d'électricité et de connexion et le manque de formation continue. Cependant, nous notons également des éléments de différence comme la culture de l'oralité, la préférence du contact physique au virtuel, la forte jeunesse de la population et enfin l'insécurité.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE IV**

Ce chapitre nous a permis de présenter les résultats auxquels nous sommes parvenus et qui correspondent à des éléments de réponses aux questions de recherche que nous nous sommes posées. Les résultats ainsi obtenus étaient orientés autour de trois grands axes. Il s'agit dans un premier de la mise en évidence de l'utilité de la digitalisation des services, ensuite de la corroboration du rôle d'accompagnateur et de facilitateur du changement des Managers opérationnels et enfin l'entérinement de l'influence du contexte dans le développement de la digitalisation au Burkina Faso. Relativement aux facteurs liés au contexte, nos résultats ont mis en relief l'influence des contextes institutionnel, économique et démographique sur le développement de la digitalisation au Burkina Faso. Ces facteurs ont été regroupés selon qu'ils sont favorables ou défavorables.



## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

## CHAPITRE V- DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir présenté nos principaux résultats dans le chapitre précédent, nous allons dans cette partie, procéder « à un retour à la littérature afin de mettre en perspective nos résultats » (Komi, 2019, p. 44). Lesquels résultats doivent à présent être vérifiés (Miles et Huberman, 2003) c'est-à-dire que les teneurs qui ressortiront de nos résultats doivent à présent faire l'objet de contrôle afin de s'assurer de leur acceptabilité, recevabilité voire véracité.

Ainsi, nous verrons à la section 1, la conclusion à laquelle nous avons abouti à savoir que l'utilité de la digitalisation facilite son déploiement et à la section 2, l'affirmation du rôle d'accompagnateur et de facilitateur du changement des Managers opérationnels. En outre, l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation au Burkina Faso est établie à la section 3. Ce cinquième chapitre nous donnera également l'occasion d'aborder les principales contributions de la recherche (section 4), ses limites (section 5), les perspectives de la recherche (section 6) et enfin les recommandations de notre recherche (section 7).

### SECTION 1 – L'UTILITE DE LA DIGITALISATION FACILITE SON DEPLOIEMENT

Le chapitre précédent-nous a permis de découvrir les motivations qui ont prévalu au choix de la digitalisation des services publics dans l'administration fiscale au Burkina Faso. Ainsi, les Directeurs de service ont justifié la digitalisation par la recherche d'efficacité des services et un meilleur contrôle des contribuables. Dans la même lancée, les managers opérationnels soutiennent que la digitalisation est apparue à la DGI comme un moyen de résolution des difficultés auxquelles l'administration était confrontée. A la DGD selon eux, son adoption était plutôt motivée par les nombreux avantages qu'elle comporte. Les Agents d'exécution quant à eux retiennent l'amélioration des recouvrements et la modernisation de l'administration comme motifs ayant prévalu au choix de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD. La modernisation des services publics est retenue par les Personnes ressources interrogées qui ajoutent également l'amélioration de la productivité desdits services, la maîtrise de l'assiette fiscale, le besoin d'efficacité et d'équité envers tous les contribuables. Nous voyons que nos résultats corroborent les travaux de Dony et Maurel (2022, p. 9) lorsqu'ils soutiennent que « *les projets de digitalisation sont envisagés avant tout dans une logique d'amélioration de*

*l'efficacité pour générer des économies de fonctionnement* ». Le tableau 82 ci-dessous résume les objectifs poursuivis à travers la digitalisation des services.

**Tableau 82. Objectifs poursuivis à travers la digitalisation**

OBJECTIF INTERNE		OBJECTIF EXTERNE	
Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts	Amélioration de la qualité du travail	Amélioration de la qualité des services	Amélioration de la démocratie

Source : Dony et Maurel (2022)

Par ailleurs, dans le cadre des focus groupes réalisés, il ressort de ces entrevues que la facilitation des procédures, l'intégrité des données, la sécurisation des informations et des données ainsi que la célérité dans le travail apparaissent comme les éléments ayant milité à l'adoption de la digitalisation des services publics à la DGI et à la DGD.

De ce qui précède, nos résultats montrent que les raisons qui ont milité au choix de la digitalisation renvoient au même motif à savoir son utilité sociale. Nos résultats étayent également les études de Laroche (2017) qui fait savoir que l'utilité de la digitalisation contribue à réduire de façon significative la menace de contestations.

Dans la perspective du renforcement de la légitimité du changement, Carton (1999) propose de le considérer à travers un filtre à trois niveaux à savoir le besoin, la portée et l'utilité. Dans cette logique, Barabel et Meier (2010, p : 375) font remarquer que « *le changement sera d'autant mieux accepté qu'il paraîtra nécessaire (logique de survie), utile (logique de performance) et intéressant (logique d'intérêt)* ». Nos résultats montrent que la digitalisation des services à la DGI et à la DGD a été portée par une utilité sociale et organisationnelle. De ce fait, ils vont dans le même sens que les auteurs ci-dessus cités. Cette utilité de la digitalisation a rendu la tâche des Managers opérationnels plus aisée en termes de justification des changements à apporter. On se rend dès lors compte les arguments envers la digitalisation seront d'autant plus convaincants que celle-ci sera utile et légitime.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les débuts de Sintax à la DGI ont été marqués par de vives tensions. Mais nos résultats montrent que ces tensions n'étaient point liées à la pertinence de la digitalisation que des préoccupations qu'elle soulève et qui restaient sans réponse (Bareil,

2009). Nous en voulons pour preuve les raisons qui ont motivé au choix de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD (tableau 60). Et aujourd'hui, les efforts de communications, de formations et de dotation en matériel informatique ont permis de dissiper les malentendus au point qu'actuellement, même en cas de dysfonctionnement du système, les agents préfèrent attendre son rétablissement que de recourir au manuel en attendant. Cette alternative (le recours au manuel) est non seulement interdite à la DGE et dans les DME mais aussi parce que les agents sont désormais convaincus des facilités que leur offre la digitalisation. Nos résultats ont montré que les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGD étaient légitimes et sont similaires à ceux de Brillman et Hérard (2011) qui soutiennent que la légitimité des raisons du changement (ici la digitalisation) contribue à réduire les risques de rejet. A ce propos, nous découvrons avec nos résultats que les hésitations décelées au départ à la DGI ont été dissipées. L'utilité de la digitalisation y est pour quelque chose.

Par ailleurs, nos résultats indiquent également que ces vives tensions remarquées dans les débuts de la digitalisation s'expliquent par un déficit de communication ou parfois une communication maladroite comme celle qui a consisté à soutenir que le processus de digitalisation a été accéléré dans l'optique de contrecarrer les mouvements sociaux. Cet argument tenu dans certains milieux politiques a desservi la cause de la digitalisation. En sus, elle a accentué les méfiances vis-à-vis de cette innovation organisationnelle et même exacerbé les luttes syndicales.

D'autre part, nos résultats révèlent aussi que certains agents ont marqué leur désapprobation vis-à-vis de la digitalisation parce que celle-ci venait les empêcher de mener certaines pratiques peu orthodoxes. Nos résultats concordent de ce fait avec ceux de Lounaci et al (2021, p. 9) qui nous font comprendre que « *les pressions exercées par certains groupes d'intérêt [visent à] bloquer ou a minima retarder les réformes touchant à leurs avantages* ».

Il ne suffit pas d'acquérir un logiciel pour que celui-ci fonctionne. Nos résultats ont démontré qu'il a manqué une politique de communication au début du processus. Et cela rencontre l'assentiment de Brillman et Hérard (2011, p.493) pour qui « *il est particulièrement indispensable de beaucoup communiquer dans la fixation du cap* ». Une telle communication devra prendre en compte entre autres « *les causes du changement, ce qui a conduit les dirigeants à décider le changement ; [...] le projet, la place de l'entreprise dans le futur sans extrapoler le passé ni le présent ; la stratégie ou comment passer de la situation actuelle à la*

*concrétisation du projet ; l'anticipation des obstacles, ce qui conduit à évaluer les risques et engager sans attendre des actions préventives pour éliminer les obstacles, la gestion du changement, ce qui amène à prendre les mesures correctives pour pallier les incidents et les difficultés de parcours ».*

Par ailleurs, nous avons relevé dans la revue de littérature les rôles des Managers opérationnels dans le processus de changement parmi lesquels nous avons les rôles de force de proposition (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014 ; Tebourbi et Said, 2010), de guide (Abel et Beaujolin-Bellet, 2014 ; Allard-Poesi et Perret, 2005), de donneur de sens (Brillet, Sauviat, 2016 ; Lacan, 2016 ; Laroche, 2017), etc. Mais pour que la voix des Managers opérationnels puisse porter auprès des collaborateurs, il faut que leur discours soit crédible. En matière de digitalisation, ce qui pourrait convaincre les agents, c'est moins la transformation digitale en elle-même que les raisons qui la justifient. Il s'agit donc du pourquoi le faire et non pas seulement, comment le faire (Laroche, 2017).

C'est donc l'utilité sociale de la digitalisation qui va donner du crédit au Manager opérationnel et nos résultats le démontrent très aisément. Cette utilité sociale a aussi le mérite d'augmenter le capital confiance du Manager opérationnel auprès de ses collaborateurs. Ces derniers finiront par croire en lui en ce sens que le changement vient résoudre un problème qu'ils vivent. Nos résultats illustrent aussi le fait que les tâches manuelles sont reconnues d'être assez fastidieuses. Dans ce contexte, une innovation qui viendrait faciliter la tâche aux agents sera tôt ou tard bien accueillie. Et cela a été le cas de la digitalisation des services à la DGI et à la DGD où nos résultats montrent que les réticences remarquées au début n'ont pas prospéré.

Nos résultats nous ont montré que certains arguments avancés pour justifier la digitalisation comme la déperdition des recettes, les pertes de documents, de données et donc de contribuables ont confirmé le caractère urgent de trouver une solution. La digitalisation est apparue alors comme cette réponse urgente à apporter. A ce titre, nos résultats corroborent les travaux de Kotter (2015) et d'Autissier et Metais-Wiersch (2018) qui soutiennent que la création du sentiment d'urgence contribue à légitimer le changement.

En outre, depuis la mise en œuvre de la digitalisation, nous avons constaté une évolution très significative des recettes (voir tableau 67 sur l'évolution des recettes). Ces effets à court terme de la digitalisation ont fini par convaincre les plus réticents. A ce propos, nos résultats vont

dans le même sens que Kotter (2015) qui soutient la nécessité d’obtenir des succès rapides afin de convaincre les derniers septiques. L’augmentation considérable des recettes depuis l’avènement de la digitalisation que nos résultats ont montrée a été pour quelque chose dans la création d’une dynamique positive autour de cette innovation managériale. Ces succès rapides ont par ailleurs facilité la tâche des Managers opérationnels qui faisaient face à des agents initialement réfractaires à toute idée de changements de pratiques. Nos résultats révèlent également qu’aucun agent n’envisage aujourd’hui un retour à l’ancien système convaincus que la digitalisation leur est utile parce qu’elle leur facilite la vie. Une stratégie n’étant bonne que par ses résultats, le refus de retourner à l’ancien système remplacé par la digitalisation démontre à souhait que la stratégie de la digitalisation des services a été un choix salutaire pour la DGI et la DGD.

Par ailleurs le phénomène de la dématérialisation dans l’administration publique burkinabè n’est pas prêt de s’arrêter tant les initiatives allant dans le sens de la digitalisation sont légions. La dernière initiative en date renvoie à la mise en place du e.bulletin. En effet, avec la plateforme e.bulletin, les charges récurrentes annuelles pour l’impression des bulletins de paie des 200 000 fonctionnaires passent d’environ 150 millions à 20 millions depuis le choix de la digitalisation. Un bulletin dématérialisé est désormais mis à la disposition du fonctionnaire qui l’imprime en cas de besoin<sup>48</sup>.

## **SECTION 2 : CONFIRMATION DU ROLE D’ACCOMPAGNATEUR ET DE FACILITATEUR DE CHANGEMENT DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES**

Nous avons pu découvrir dans la section précédente l’utilité de la digitalisation des services publics que nos résultats ont mis en évidence. Avec cette utilité, on a réussi à convaincre les agents qui étaient jusque-là réfractaires à cette innovation et aussi à opérer efficacement le déploiement de la plateforme digitale Sintax et Sydonia. Par ailleurs, cette utilité de la digitalisation a permis aux Managers opérationnels de pouvoir accomplir convenablement les rôles qui sont les leurs en matière de changement organisationnel comme celui de la digitalisation dans notre cas.

---

<sup>48</sup> Direction de la Communication et des Relations Presses du Ministère de l’Economie et des Finances, 24-04-2023

Nous avons pu établir dans le chapitre 2 consacré à la revue de littérature, les principaux rôles des Managers opérationnels en contexte de changement. Ces rôles renvoient entre autres à celui de donneur de sens (Brillet et Sauviat, 2016), de garant de la cohésion (Barlatier, 2016 ; Bartoli et Blatrix, 2015), de guide (Guilmot et vas, 2012), de force de proposition (Valiorgue, 2016), *etc* (voir figure 7).

A la question de savoir les rôles que les Managers opérationnels ont pu jouer dans la digitalisation des services publics, nos résultats ont mis en évidence les rôles de formateur, de sensibilisateur, d'accompagnateur, de communicateur et d'encadreur. Par ailleurs, il faut souligner que ces rôles ont été évoqués aussi bien à la DGI qu'à la DGD et font partie de ce que nous avons identifié comme point de convergence entre les deux structures (voir tableau 76 portant récapitulatifs des rôles des Managers opérationnels).

Par ailleurs, nos résultats ont mis en lumière des rôles des Managers opérationnels qui ne sont pourtant pas évoqués expressément dans la littérature que nous avons mobilisée au chapitre 2. Il s'agit du rôle de sensibilisateur, de communicateur, d'encadreur, de formateur et enfin de négociateur. Nous pouvons dès lors établir des similitudes entre les rôles issus de nos résultats et ceux de la littérature. Ainsi, le rôle de donneur de sens issu de la littérature pourrait renvoyer à celui de sensibilisateur et de communicateur évoqués dans nos résultats. En effet, pour aplanir les dissensions, les Managers opérationnels ont opté pour la sensibilisation et la communication pour amener les agents à adhérer au projet de digitalisation. Les collaborateurs ont besoin de savoir, de comprendre et même de vouloir. La sensibilisation et la communication semblent de ce point de vue appropriées. Ces rôles ont donc œuvré à donner du sens à la digitalisation des services. Ceux de guide et de développeur de compétence issus de la littérature peuvent se rapporter aux rôles d'encadreur et de formateur que nos résultats ont révélés.

Les différents rôles des Managers opérationnels ci-dessus évoqués concourent à une seule finalité, celle d'accompagner et de faciliter le changement envisagé. Dès lors, pour accompagner et faciliter le changement, les Managers opérationnels ressentiront la nécessité de sensibiliser, de communiquer, d'encadrer, de former, de négocier, en somme d'accompagner. A ce titre, nos résultats corroborent les travaux de Guilmot et Vas (2012) qui soutiennent que les Managers opérationnels jouent le rôle de guide. C'est ce rôle de guide qui les amène à encadrer, à former et à sensibiliser. Nos résultats vont également dans le même sens que Bartoli et Blatrix (2015) lorsqu'elles soutiennent que les Managers opérationnels sont des garants de la

cohésion. En effet, nos résultats ont révélé le rôle de communicateur des Managers opérationnels. En choisissant de communiquer, les Managers opérationnels privilégient la discussion et refusent les passages en forces qui sont du reste inopérants dans des structures comme la DGI comme le montrent si bien nos résultats. Dans cette configuration, les Managers opérationnels jouent pleinement leur rôle de donneur de sens. A ce titre, nos résultats sont similaires à ceux de Havard et Ingham (2017).

Face aux difficultés auxquelles les agents sont confrontés pour assimiler la solution informatique, le Manager opérationnel doit les accompagner à travers des actions d'encadrement et de formation, toute chose qui facilitera le changement. La facilitation du changement est de ce fait l'aboutissement des actions entreprises par les Managers opérationnels en termes de sensibilisation et d'encadrement. Le tableau 83 ci-dessous nous présente un aperçu des rôles issus du terrain et ceux issus de la littérature. Le premier constat qui peut être fait, c'est que les rôles sont complémentaires car l'un suppose l'autre. Toutefois, le rôle de négociateur n'apparaît nulle part dans la littérature tout comme celui de force de proposition présent dans la littérature mais non évoqué par les interviewés. Cette absence pourrait se justifier par la présence des liens de subordination et la persistance de la notion de Chef qui veulent que la base reçoive des instructions de la hiérarchie.

**Tableau 83. Comparaison des rôles issus du terrain et ceux issus de la littérature**

RÔLES DES MANAGERS OPÉRATIONNELS ISSUS DE LA LITTÉRATURE	RÔLES DES MANAGERS OPÉRATIONNELS ISSUS DU TERRAIN
<b>Donneur de sens</b>	Sensibilisateur, Communicateur
<b>Guide</b>	
<b>Développeur de compétences,</b>	Encadreur, Formateur
<b>Accompagnateur</b>	Accompagnateur
<b>Garant de la cohésion</b>	
<b>Force de proposition</b>	
	Négociateur

Source : L'auteur



En tout état de cause, l'ensemble de ces rôles concourt à un seul objectif, celui d'accompagner et de faciliter le changement (figure 22 ci-dessous).

**Figure 22. Finalité des principaux rôles des MO dans la digitalisation**



Source : L'auteur

En outre, nos résultats ont relevé un autre rôle qui n'est pas apparu dans notre revue de littérature. Il s'agit du rôle de négociateur. C'est un rôle qui est mis en évidence dans les résultats du cas 1 à savoir la DGI. En effet, la DGI est une structure où presque tous les agents sont affiliés au Syndicat national des agents des impôts et des domaines (SNAID). C'est donc une structure qui est très syndicalisée. Nos résultats révèlent qu'au sein de la DGI les agents obéissent plus au délégué syndical qu'au Directeur de service. C'est donc dire que si les deux responsables donnent des instructions au même moment à un agent, ce dernier obéira d'abord aux ordres du syndicat. Dans ce contexte, le Manager opérationnel développe de nouvelles aptitudes qui peuvent lui permettre d'obtenir de ses collaborateurs l'attitude et la posture nécessaires au développement de la digitalisation. Ces nouvelles aptitudes renvoient aux compétences en négociation. Dans le même ordre d'idée, nos résultats révèlent que les passages en force sont inopérants dans une structure comme la DGI qui a dans ses rangs l'un des syndicats les plus puissants du pays. Le Manager opérationnel doit alors savoir négocier dans ces genres de situation.

En revanche, pour que le Manager opérationnel puissent assumer ce rôle de négociateur avec succès, il faut que les raisons du changement soient légitimes d'où l'utilité sociale devant guider la mise en place de la digitalisation des services.

Toutefois, ce rôle de négociateur des Managers opérationnels est spécifique à la DGI et n'est nullement évoqué au niveau du cas 2 à savoir la DGD. Le caractère paramilitaire de la DGD où les instructions de la hiérarchie ne souffrent d'aucune contestation pourrait expliquer l'absence de ce type de rôle au sein de l'administration douanière.

Outre l'utilité de la digitalisation qui facilite son accompagnement par le Manager opérationnel, nos résultats mettent en lumière d'autres éléments qui ont pu aussi faciliter l'exercice du rôle d'accompagnateur et de facilitateur des Managers opérationnels dans ce processus de digitalisation des services publics. Il s'agit de la procédure choisie pour son implémentation.

Nos résultats ont montré que la digitalisation à la DGI et à la DGD s'est faite de façon progressive et participative (voir tableau 72 portant processus de mise en place de la digitalisation). La mise en place de la plateforme Sintax et Sydonia a donc été graduée de part et d'autre (voir figures 19, 20 et 21). Nos résultats rencontrent l'assentiment de Lounaci *et al.* (2021, p. 38) pour qui « *une stratégie gradualiste est meilleure* ». Nos résultats démontrent le choix de la DGI et de la DGD d'avancer doucement. Nous avons pu nous rendre compte que la DGI a commencé la digitalisation par des services pilotes, ensuite la DGE, les DME et enfin les DCI. Aussi, on a fait le choix de débiter la digitalisation par les services de la ville de Ouagadougou, puis de Bobo-Dioulasso avant de l'étendre aux autres provinces du pays. Le même principe a été observé à la DGD à savoir le caractère progressif de la mise en place de Sydonia.

Le choix de l'approche progressive s'explique par des motifs techniques en ce sens que les solutions informations ont parfois besoin d'être testées avant d'être généralisées. Un élément qui justifie l'approche progressive est le manque de moyens matériels informatiques. A ce propos, nos résultats montrent que le manque de moyens en son temps ne permettait pas à la DGI d'aller partout en même temps. Aussi, en avançant progressivement cela a permis de corriger les imperfections soulevées par les utilisateurs et aux Managers opérationnels d'adapter leur système de communication au contexte tout en avançant. La flexibilité est de ce fait sollicitée. En procédant progressivement cela a sans doute permis aux Managers opérationnels

dans leur rôle d'accompagnateur et de facilitateur de se référer aux résultats des services de la DGI qui étaient déjà dans la digitalisation en vue d'ajuster leur approche pour plus de cohérence et de résultats.

Par ailleurs, nos résultats ont également montré que le principe de la co-construction a été privilégié. En effet, l'approche graduelle a été accompagnée par une méthode participative. Le logiciel a été co-construit parce que ce sont les experts métiers de la DGI ou de la DGD qui déclinaient les besoins du service à l'informaticien qui à son tour était chargé de les traduire en langage informatique. La co-construction contribue à renforcer la confiance. A ce titre nos résultats vont dans le même sens que Komi (2019, p. 42) qui fait de la co-construction un « *facteur de succès du changement* ».

En outre, un Manager opérationnel qui n'a pas été associé à la réflexion sur le changement sera étranger à la décision et ne se sentira pas concerné. Aussi, il ne pourra pas tenir un discours convaincant parce que ne maîtrisant pas tous les contours et toutes les implications de la décision. En conséquence, cela mettrait en mal son rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement. Le choix de l'approche participative que nos résultats ont démontré, témoigne de la prise de conscience de son importance dans tout projet de changement. En effet, l'absence de participation favorise les résistances et augmente les risques d'échec. Nos résultats vont de ce fait dans le même sens que Combes et Lethielleux (2008, p. 338) lorsqu'ils affirment que « *l'absence [...] d'appropriation possible du changement par les salariés conduit presque assurément à un échec* ».

La participation favorise l'appropriation et contribue à aplanir les dissensions. Dans la même veine, Brilman et Hérard, (2011, p. 491) soutiennent que les échecs de changement trouvent leur explication non dans les résistances que du « *manque de dynamique et de supporters* » ; toute chose qui vient encore renforcer l'importance de la participation dans tout projet de changement comme celui de la digitalisation.

Un Manager opérationnel ne pourrait assumer son rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement que s'il a été associé au processus de décision. En optant pour l'approche participative, on crée les conditions pour une meilleure expression des Managers opérationnels. Ils sont imprégnés de toutes les incidences et exigences dudit changement pour avoir été associés à la réflexion. Leur implication est d'autant plus importante qu'ils sauront faire preuve

de cohérence dans la conduite dudit changement. Dans ce sens nos résultats confirment les propos de Lacan (2016, p. 110) lorsqu'il affirme que « *les collaborateurs ont besoin de comprendre et de connaître la stratégie sous peine de se sentir moins impliqués dans le destin de l'entreprise et ses desseins* ».

La communication contribue à n'en point douter à augmenter les chances d'une compréhension partagée du message (Brilman et Hérard, 2011), gage d'investissement et d'implication des acteurs. Et c'est tout l'objet de l'approche participative. Aussi, concourt-elle à faire des Managers opérationnels non pas des sujets de changement mais de véritables acteurs de changement. (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007). Dès lors, ils seront à même de « *donner du sens* » (Havard et Ingham, 2017 ; Brillet et Sauviat, 2016) au changement envisagé

### **SECTION 3 : CONFIRMATION DE L'INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS AU BURKINA FASO**

Dans le chapitre précédent, nos résultats ont montré que la digitalisation est influencée par un certain nombre de facteurs liés au contexte dont certains lui sont favorables et d'autres défavorables. Ces facteurs renvoient à la forte jeunesse de la population burkinabè, au manque de moyens financiers, au faible taux de scolarisation, à l'insécurité ainsi qu'à la culture de l'oralité. Nous avons classé les facteurs selon qu'ils sont favorables ou défavorables au développement de la digitalisation des services au Burkina Faso. Nous entendons par contexte, l'environnement dans lequel évolue le phénomène.

Nos résultats ont mis en exergue des facteurs contextuels qui entravent le bon développement de la digitalisation au Burkina Faso. Au nombre de ces facteurs nous avons dans un premier temps les problèmes de réseau internet. La digitalisation est fortement tributaire de la connexion. Or au Burkina Faso, malgré l'avènement de la 4 G, la qualité du réseau reste à parfaire. Non seulement tout le territoire burkinabè n'est pas couvert par Internet, mais mieux encore, là où il existe, il est parfois discontinu avec un débit qui reste parfois faible et donc à améliorer. Les résultats de notre recherche, nous montrent qu'il peut arriver que des services en viennent à faire 2 à 3 jours sans travailler par manque de réseau. Les problèmes de connexion internet constituent un problème en ce sens qu'ils empêchent la bonne pratique de la digitalisation au Burkina Faso. Nos résultats relèvent également un autre problème lié au

manque ou insuffisance de matériels informatiques. Et là où le matériel existe, sa maintenance pose parfois des soucis notamment les problèmes de protection par l'indisponibilité d'anti-virus. Nos résultats ont également relevé des problèmes d'électricité auxquels le pays est confronté avec des délestages assez récurrents

L'absence ou l'insuffisance de matériel informatique et le manque d'électricité dans certaines zones du pays ou les perturbations de la fourniture en énergie électrique constituent des obstacles sérieux au développement de la digitalisation au Burkina Faso. Tous ces problèmes semblent avoir la même explication à savoir le manque de moyens financiers dans lequel se trouve le pays confronté à de multiples défis sécuritaires, humanitaires et sanitaires. Par ailleurs, les nouvelles formes d'organisation du travail (Silva, Ben Ali, 2010) consécutives à cette innovation est incompatible avec une instabilité tant de l'électricité que de la connexion internet, choses auxquelles le Burkina Faso fait régulièrement face. Des innovations managériales comme l'inter-ministériarité ou encore l'intercommunalité (Bartoli, Blatrix, 2015), rendues possibles grâce à la digitalisation, ne sauraient prospérer dans un contexte de fragilité énergétique et de connexion.

Toutes ces difficultés ont une répercussion directe chez les usagers des services publics. Il s'agit du manque ou de la perte de confiance au regard des désagréments qu'ils subissent. Nous avons par exemple l'augmentation des délais de traitement des dossiers du fait des coupures d'électricité ou des pertes de réseaux. Et cela vient remettre en cause les effets escomptés vis-à-vis de la digitalisation comme la célérité. Des efforts sont tout de même consentis par le gouvernement en vue d'apporter des solutions durables aux problèmes ci-dessus soulignés.

Dans la définition des conditions favorables à l'émergence des réformes et à leur succès, Lounaci *et al* (2021) évoquent l'influence du contexte du pays notamment le contexte économique, institutionnel et démographique. A ce propos, nos résultats corroborent les travaux de ces auteurs car l'influence de la situation économique du Burkina a été mise en évidence.

Les facteurs ci-dessus évoqués (problèmes de connexion internet et d'électricité, le manque ou insuffisance de matériels informatiques de bureau) apparaissent comme des facteurs contextuels défavorables au développement de la digitalisation au Burkina Faso. Cependant, nos résultats montrent un autre facteur qui semble constituer un facteur très favorable à l'élan de digitalisation des services au Burkina Faso. Il s'agit de la forte jeunesse de la population. En

effet, au Burkina Faso, les moins de 35 ans constitue 77,9% de la population selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2019 (INSD). Nous avons également une forte pénétration de la téléphonie mobile (taux de pénétration estimé à 80%)<sup>49</sup> dans un pays où la connexion est proposée par les opérateurs de télécommunication que sont Orange Burkina, Telecel Faso et Moove Burkina.

Par ailleurs, il est établi que les jeunes du 21<sup>e</sup> siècle, les « *digitals natives* » sont très réceptifs aux innovations et sont tous des adeptes des réseaux sociaux (environ 6 millions de Burkinabè utilisent les réseaux sociaux)<sup>50</sup>. Les signaux sont donc au vert quant à l'avenir de la digitalisation au Burkina Faso eu égard à cette forte jeunesse de la population. Du reste, les résultats ont montré que la quasi-totalité des enquêtés pense que la digitalisation est un chemin de non-retour et pensent que la digitalisation a de beaux jours devant elle au Burkina. Nous voyons par-là que le contexte démographique du Burkina a également une influence sur le développement des innovations comme celle de la digitalisation. De ce point de vue, nos résultats étayent à nouveau les études de Lounaci *et al.* (2021) qui soutiennent l'influence du contexte démographique sur le succès des réformes dans un pays en l'occurrence ici la forte jeunesse de la population.

Sur le plan institutionnel, le Directeur général des impôts a pris des mesures qui ont donné un coup d'accélérateur au développement des plateformes digitales au sein de leurs services. En effet, en rendant obligatoire l'utilisation de la plateforme Sintax à la DGE et dans les DME (voir Communiqué N°119/MINEFID/SG/DGI/DCF du 22 Avril 2021 relatif à l'introduction des innovations dans le dépôt des états financiers) et en n'acceptant aucun dossier traité hors Sintax (notamment manuellement), cela a contribué de façon très significative au déploiement de la plateforme digitale à la DGI. A la DGD, le caractère paramilitaire de la structure fait qu'une décision par la direction générale ne souffre d'aucune contestation. Ce qui précède montre que le contexte institutionnel a effectivement une influence sur l'aboutissement du changement engagé dans une organisation. Toute chose qui nous permet de soutenir que nos résultats sont similaires à ceux de Lounaci *et al* (2021) lorsqu'ils soutiennent l'influence du contexte institutionnel du pays à l'émergence et au succès des réformes introduites. Ils vont

---

<sup>49</sup> Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 22 janvier 2023

<sup>50</sup> Porte-parole du Gouvernement à l'Assemblée Législative de Transition lors d'une question orale, 14 janvier 2023

aussi dans le même sens qu'Arezki *et al.* (2018, p.6) pour qui « *les facteurs clés qui influencent le processus d'innovation managériale sont les conditions institutionnelles dans lesquelles l'organisation évolue* ».

Nos résultats ont également fait ressortir un autre élément contextuel en l'occurrence l'insécurité comme facteur défavorable au développement de la digitalisation au Burkina. Nous avons vu que la digitalisation était fortement tributaire de la connexion, de l'électricité et des équipements informatiques. Nos résultats nous montrent que le Burkina Faso est confronté depuis un certain temps à l'insécurité et cela se traduit par le sabotage des installations téléphoniques, routières et électriques entraînant ainsi une coupure de la connexion et de l'électricité dans certaines zones. Le ravitaillement de certaines villes de provinces en hydrocarbures est parfois impossible suite aux dégradations répétitives des routes à cause de l'insécurité. Les centrales électriques non approvisionnées en fioul se trouvent dans l'incapacité de produire l'électricité. Nous voyons alors que l'insécurité porte un coup sérieux à la pratique de la digitalisation.

Cependant, l'insécurité peut être aussi considérée comme un facteur ambivalent. En effet, la situation sécuritaire a obligé certains agents publics à quitter les localités à forts défis sécuritaires. Mais grâce à la digitalisation, les activités de collecte des impôts et taxes, de relances des contribuables défaillants, etc., se poursuivent alors que les agents ne sont plus sur place. La digitalisation consacre de ce fait la continuité du service public. Nous pouvons alors soutenir dans une certaine mesure que la crise sécuritaire a contribué à donner un coup d'accélérateur à la digitalisation qui est apparue comme le moyen privilégié pour assurer la continuité du service public à la DGI et à la DGD. A titre d'exemple, nous avons la Direction régionale des impôts de l'Est qui a vu tous ses services de provinces se fermer du fait de l'insécurité suivi de leur délocalisation à Fada, le chef-lieu de la région. Depuis novembre 2021, le service des impôts de la Tapoa à l'Est du pays est officiellement délocalisé à Fada. Malgré cette délocalisation, le service a atteint des résultats jamais égalés en 2022. Le tableau 84 ci-après montre les résultats des services des impôts du Gourma et de la Tapoa qui ont connu une augmentation significative malgré l'insécurité. Les résultats en termes de recouvrement sont très positifs en dépit du contexte défavorable.

**Tableau 84. Les recouvrements des DPI du Gourma et de la Tapoa dans la région de l'Est des 4 dernières années**

BUDGET	2019	2020	2021	2022
<b>DPI GOURMA</b>	1 250 766 439	1 514 940 879	1 782 634 531	2 187 115 158
<b>DPI TAPOA</b>	405 098 620	319 901 712	163 295 371	542 469 517

Source : Données recueillies auprès de la DSF/DGI

D'autre part, notre littérature a abordé la digitalisation sous l'angle des enjeux (Bartoli, Blatrix, 2015) qu'elle soulève et non sous celui des défis que nous avons également abordés. Cela semble se justifier par le fait la majorité des auteurs que nous avons mobilisés, sont pour la plupart européens et donc ne vivent pas les réalités locales africaines que nos résultats ont mises en exergue. Le fait de ne pas retrouver les problèmes d'électricité et de connexion ainsi que le manque de matériel informatique dans la littérature occidentale est la preuve que la problématique de la digitalisation doit être contextualisée.

Toutefois, le Burkina Faso a choisi de se lancer dans la digitalisation tout en résolvant au fur et à mesure les difficultés. L'augmentation considérable des recouvrements à la DGI et à la DGD depuis l'avènement de la digitalisation (voir tableaux 68 et 85) malgré les difficultés précédemment citées lui donne raison, sans oublier l'attitude très positive des agents et des usagers de l'administration publique vis-à-vis de cette innovation. A titre de comparaison, le Burkina n'a pas attendu de construire des écoles dans tous les villages pour commencer à scolariser les enfants. Là où il y avait la nécessité, les écoles ont été ouvertes sous paillotes. Et aujourd'hui beaucoup d'intellectuels burkinabè sont sortis de ces dites écoles. Et pour le cas spécifique de la digitalisation au Burkina et au regard de ce qu'elle nous procure comme avantages, on n'a l'impression qu'on ne digitalise pas par manque de moyens, mais c'est précisément parce qu'on ne digitalise pas qu'on n'a pas ces moyens.

Cependant, même si ces difficultés n'existaient pas ou venaient à être résolues ou minimisées, un autre facteur se dresse devant cet effort de digitalisation impulsé par les autorités burkinabè. Il s'agit de certains aspects de la culture nationale. En effet, nos résultats ont fait ressortir la culture de l'oralité, caractéristique de la culture burkinabè, comme un facteur qui ne favorise pas le développement de la digitalisation. En effet, certains contribuables malgré les avantages



qu'offre la digitalisation, préfèrent toujours se déplacer physiquement dans les services pour rencontrer les agents et recevoir de vive voix les informations souhaitées. Le faible taux de scolarisation est un facteur qui favorise cet état de fait. Pour Wassila et Amine (2014, p 48), « *chaque peuple a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres : ses idées, ses coutumes, ses croyances, sa langue. Chaque communauté humaine (famille, association) présente également un ensemble de particularités* ». Et l'une des particularités de la culture burkinabè est l'oralité.

Cette culture de l'oralité fait que les usagers du service public préfèrent toujours le contact physique en dépit des facilités qui leur sont offertes les services en ligne. La culture de l'oralité a favorisé le succès rapide de toutes les innovations mettant en exergue l'expression orale. Nous en voulons pour preuve le succès fulgurant de WhatsApp à travers les messageries vocales que tous les illettrés privilégient comme support de communication. Et les illettrés sont de loin majoritaires dans le milieu des affaires au Burkina. Ils sont bien entendu analphabètes par rapport au système éducatif classique mais pas « ignorants » et comprennent parfaitement le langage des affaires.

L'application WhatsApp n'a pas rencontré des difficultés auprès des populations locales grâce à cette faculté de l'oralité qu'elle privilégie contrairement à la digitalisation qui exige d'autres types de compétences. Le discours oral favorise la volatilité alors que la digitalisation laisse des traces. Ce sont deux choses qui semblent contradictoires. Ainsi, la culture de l'oralité présente en Afrique vient surtout démontrer la nécessité de privilégier l'approche progressive, participative et négociée dans le processus de digitalisation des services. En effet, nous sommes dans une situation où le changement envisagé vient se heurter à des habitudes parfois bien ancrées. La participation et le caractère progressif auront le mérite d'amener les acteurs à comprendre le bien fondé du changement et à se l'approprier. De plus la négociation facilitera leur adhésion. Du reste nos résultats ont montré que l'imposition ne prospère pas dans des structures comme la DGI parce que les agents sont aujourd'hui très syndiqués.

En outre, les africains se distinguent également par une vie en communauté. Ainsi, au niveau des agents, une innovation qui vient instaurer une certaine distance ou une certaine froideur entre eux ne passera pas au premier coup. Par exemple les salutations constituent un comportement ancré chez les Burkinabè. Ainsi, on peut se saluer plusieurs fois par jour en utilisant les termes « *rebonjour* » ou « *rebonsoir* ». A titre d'exemple, l'agent à son arrivée le

matin se connecte au système et son chef sait qu'il est arrivé. Toutefois, il va le rejoindre dans son bureau pour lui dire bonjour parce que culturellement on rejoint toujours le chef pour le saluer.

Du reste, nous avons constaté lors de nos séances d'observations à la DGI la persistance de l'appellation « Chef » à l'endroit des Chefs et Directeurs de service alors que nous avons fait remarquer que dans le cadre de la digitalisation, le manager ne devrait plus se comporter en chef commandeur mais plutôt en guide. Le même agent va ensuite faire le tour des bureaux pour dire bonjour à ses collègues. Ces salutations « *intempestives* » diront certains font perdre du temps. Mais ces comportements qui ne sont possibles qu'en présentiel, contribuent à rendre le contexte de travail plus convivial. Egalement, lorsque l'agent est confronté à des difficultés dans l'exercice de ses missions, il rejoint son chef ou un collègue pour demander assistance. Alors qu'avec la digitalisation, on essaiera d'apporter une solution informatique à toute difficulté à travers un nouveau paramétrage du logiciel de sorte à ce que l'agent n'ait plus besoin de recourir à qui que ce soit. L'avènement de la digitalisation amène les agents à s'habituer à la virtualité et donc à l'absence de contact. Ce qui pourrait aussi induire un autre type de comportement plus tard à des conséquences imprévisibles.

Toutefois, nos résultats n'ont pas fait ressortir une valeur culturelle africaine par excellence qu'est la solidarité. Cette valeur culturelle est entendue comme « *ce qui unit des personnes dans un sentiment d'entraide. Ces personnes se sentent liées car elles font partie de la même famille, ou vivent dans la même ville, le même pays, sur la même planète ...* »<sup>51</sup>. Son contraire renvoie à l'égoïsme. Elle n'a pas non plus été évoquée dans la littérature que nous avons mobilisée dans la première partie. Le trait culturel relevé dans notre littérature renvoie aux comportements, aux habitudes. Cela pourrait se justifier également par le fait que la plupart des auteurs que nous avons étudiés sont européens et n'expriment pas leur solidarité comme à l'africaine. Mais cette valeur culturelle africaine qu'est la solidarité pourrait être utilisée en cas de changement pour mobiliser les acteurs autour d'un idéal commun. Cependant, la solidarité comme socle du changement en Afrique ne saurait prospérer que dans le cadre d'un changement légitime, porté par une utilité sociale et dans un contexte communicationnel approprié.

---

<sup>51</sup> <https://www.lumni.fr/video/c-est-quoi-la-solidarite> consulté le 21 janvier 2023

L'existence d'une relation de corrélation entre culture et performance organisationnelle a été établie par plusieurs auteurs dans leurs travaux. Font partie de ceux-là, Wassila et Amine (2014, p. 53) qui soulignent que « *ces dernières années, certaines valeurs ont joué un rôle prépondérant dans l'évolution de l'administration publique Canadienne, il s'agit des valeurs généralement associées à l'intérêt public comme la responsabilité, l'efficacité, et la qualité du service public* ». Aussi, poursuivent-ils, « *ces valeurs servent à canaliser l'énergie humaine au sein de l'administration et créer un climat où règnent la vitalité et la fierté. Par le biais de ces valeurs les fonctionnaires mettent au défi de donner au public un service de premier ordre* » Wassila et Amine (2014, p. 53).

De ce qui précède, nous pouvons alors souligner que les valeurs et les comportements véhiculés peuvent faciliter l'adaptation à un contexte et donc au changement. A ce propos et comme le rappelle très justement Zoungrana (2017, p. 223-224), « [il est important pour les managers africains, de] *mener plus de réflexion pour l'adaptation des outils de management au contexte africain tout en s'appuyant sur des valeurs positives telle que la solidarité* ». Aussi, il montre « *que la solidarité, une des valeurs culturelles africaine impacte positivement la résilience organisationnelle* ». Le changement peut prédisposer l'organisation à la résilience qui s'entend comme la capacité pour une organisation à rebondir à la suite d'une crise par exemple. Et si la solidarité impacte positivement la résilience organisationnelle comme le rappelle Zoungrana, alors la solidarité peut favoriser la conduite du changement organisationnel et donc la mise en place de la digitalisation dans une organisation.

Une autre variable culturelle que nos résultats n'ont pas relevé et qui caractérise les sociétés africaines en général et burkinabè en particulier, c'est la recherche du consensus. En effet, le consensus a toujours caractérisé les sociétés africaines et symbolisé par le légendaire arbre à palabre. Le consensus était privilégié en Afrique en situation de conflits pour apaiser les cœurs. Le consensus met en avant quatre avantages à savoir la diminution des désaccords, une acceptation des décisions prises, des accords pertinents, une implication plus forte des gens aux discussions qui les touchent (Elmorchid, 2010 ; Lounaci *et al*, 2021).

A ce propos, le consensus peut être privilégié dans le cadre de la mise en place des réformes administratives en Afrique comme celle de la digitalisation des services. Cela pourrait contribuer à réduire les contestations à travers une large concertation et la prise en compte des avis des uns et autres. On digitalise pour les utilisateurs. A ce propos, il serait alors convenable

que ces derniers soient associés afin que leur rôle de force de proposition soit mis à contribution pour des changements plus appropriés.

## **SECTION 4 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Il résulte de cette recherche à notre avis une meilleure connaissance des spécificités des organisations publiques, des rôles des managers opérationnels en contexte de digitalisation. Il y a aussi l'influence du contexte au développement de la digitalisation dans un pays comme le Burkina Faso. De cette connaissance se dégagent des contributions théoriques, empiriques, managériales et organisationnelles.

### **§ 1 – CONTRIBUTIONS THEORIQUES**

Sur le plan théorique, l'apport de cette recherche peut s'apprécier à travers la mise en évidence des caractéristiques des organisations publiques, des principes généraux du changement organisationnel ainsi que de l'influence du contexte dans la conduite du changement. D'autre part, la littérature que nous avons mobilisée a permis également de faire ressortir les principaux rôles des managers opérationnels en contexte de changement (voir Figure 7 portant récapitulatif des rôles des Managers opérationnels en contexte de digitalisation). Par ailleurs, nous avons pu établir le type de changement incarné par cette innovation organisationnelle qui reste un changement stratégique.

A partir de là, le premier intérêt théorique de cette recherche provient du fait qu'elle s'intéresse à un domaine encore peu exploré comme celui de la digitalisation dans l'administration publique en Afrique. Aussi, cette recherche nous a permis de comprendre que la problématique de la digitalisation doit être analysée de façon holistique en considération des différentes implications qu'elle soulève. Le service public ayant plusieurs acteurs (agents publics, usagers du service public, partenaires techniques et financiers, etc.), une innovation en son sein nécessite la prise en compte de toutes les sensibilités.

Les recherches sur la digitalisation en Afrique en général et au Burkina Faso en particulier sont assez récentes voir rares. A ce titre, la présente recherche a apporté de nouvelles connaissances sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics en général et burkinabè (africain) en particulier mais également une contribution conceptuelle en termes

de définitions de la digitalisation, ses apports, enjeux et défis. Elle a également mis en exergue l'influence du contexte au développement de la digitalisation au Burkina Faso. Elle fait de ce fait partie des toutes premières recherches en la matière au Burkina Faso.

De manière plus spécifique, les résultats obtenus de notre recherche viennent enrichir la compréhension des processus de décision des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics. Ils viennent également enrichir la littérature sur les rôles des Managers opérationnels dans la gestion de la digitalisation. A ce propos, nos résultats nous ont permis de savoir qu'ils ont joué un rôle de formateur, de sensibilisateur, de communicateur, d'encadreur, de négociateur en somme d'accompagnateur et de facilitateur. Si ces rôles sont ressortis sous d'autres appellations dans notre littérature, celui de négociateur n'apparaît que dans nos résultats. Cette recherche nous enseigne par la même occasion qu'il faudra avoir des aptitudes en négociation si on veut conduire un changement dans une administration fortement syndiquée. Les passages en force dans ces cas de figure ont peu de chance d'aboutir. Toute chose qui démontre le rôle prépondérant qui a été celui des Managers opérationnels dans la digitalisation des services à la DGI et à la DGD.

En tout état de cause, nos résultats nous enseignent que les Managers opérationnels doivent se rendre compte qu'ils sont d'une part dans le contexte des organisations publiques et d'autre part, qu'ils se trouvent également en contexte africain. Une autre donnée qu'ils doivent intégrer est celle des paradoxes qu'ils peuvent être amenés à gérer au regard de leur position dans la hiérarchie au sein de l'organisation.

Les propositions de recherche que nous avons formulées ont également été mises en évidence par la présente. Elles viennent également approfondir les connaissances au sujet de notre objet de recherche. Ainsi, nous nous sommes aperçu au regard de nos résultats que la digitalisation a eu un impact sur les recettes de la DGI et de la DGD qui se sont accrues de façon significative. Nos résultats font apparaître l'utilité de la digitalisation comme un facteur facilitant son déploiement dans l'administration publique. Aussi, le rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement des Managers opérationnels a été établi et les résultats ont montré qu'ils ont joué un rôle décisif dans la digitalisation des services au Burkina. Et enfin, l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation a été démontrée par nos résultats. Autant d'éléments qui viennent enrichir la littérature sur cette problématique.

## **§ 2 – CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus ont été d'un appoint considérable dans la compréhension d'un nouveau contexte et d'un phénomène non encore étudié jusqu'à présent au Burkina. En effet, le front office de Sintax à savoir eSINTAX date d'avril 2018. Aussi, les résultats ont mis en évidence les caractéristiques socio-culturelles du contexte burkinabè et cela constitue à nos yeux une contribution dans la compréhension du contexte africain.

## **§ 3 – CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES**

Cette recherche a apporté également des avancées sur le plan méthodologique. En effet, nous avons exploré la triangulation dans le cadre de la collecte des données (entretiens, documentations et observations). Cette approche méthodologique a contribué à enrichir la qualité des données collectées à travers la diversification des sources.

Par ailleurs, pour l'administration des entrevues, nous avons privilégié la diversité des acteurs notamment quatre groupes d'acteurs dans chacun des cas étudiés à savoir des Directeurs de service, des Chefs de service (Managers opérationnels, notre cible principale), des Agents d'exécution et des Personnes ressources. La variété des acteurs interviewés a permis d'obtenir des perceptions différentes sur la digitalisation des services impulsée dans l'administration publique burkinabè, toute chose qui a contribué à augmenter la qualité des résultats de la recherche.

## **§ 4 – CONTRIBUTIONS MANAGERIALES ET ORGANISATIONNELLES**

Les résultats de la présente recherche ont montré que les Managers opérationnels de la DGI ont souvent fait preuve d'ingéniosité pour trouver des solutions aux problèmes auxquels ils étaient confrontés dans l'application des directives reçues de la hiérarchie. Des directives souvent apparues inopérantes à l'épreuve du terrain. Ils ont alors déployé des imaginations pour résoudre les difficultés à la grande satisfaction de la hiérarchie.

Cet état de fait vient démontrer à souhait que les compétences techniques seules ne suffisent plus dans un monde aussi instable comme le nôtre. Il faut souvent faire preuve d'imagination, de flexibilité en cherchant autre solution si celle qui vous est proposée s'est avérée inappropriée.

L'expérience et l'intuition de certains Managers opérationnels ont de ce fait joué un rôle dans les décisions que ces derniers ont eu à prendre. Cette situation vient confirmer que le management n'est pas seulement une science, il est aussi un art.

Les résultats de notre recherche ont fait ressortir les rôles qui ont été ceux des Managers opérationnels dans la digitalisation des services fiscaux au Burkina Faso. De ce fait, ils constituent un précieux instrument à la disposition des managers. Ces derniers pourront s'en servir pour améliorer le fonctionnement des administrations burkinabè (fiscale et douanière), et plus largement, l'organisation à travers l'amélioration des modalités de structuration des décisions dans le contexte d'un changement organisationnel.

Par ailleurs, nos résultats ont aussi montré que les Managers opérationnels qui faisaient parties des tous premiers à être responsabilisés étaient pour la plus part des jeunes et qui avaient une appétence pour la chose informatique. Ainsi, ces résultats montrent la nécessité dans la conduite du changement de choisir des opérationnels dynamiques, ouverts d'esprits, et motivés pour l'objet du changement envisagé. Et les jeunes semblent avoir ce profil pour ce qui est de la digitalisation. De ce fait, nos résultats montrent que la gestion de la digitalisation nécessite des préalables qui vont du renforcement en amont des capacités opérationnelles des acteurs en management du changement et des risques à la responsabilisation de ceux qui ont un fort degré de motivation pour l'objet dudit changement.

D'autre part, nos résultats ont aussi montré que les recouvrements à la DGI et à la DGD se sont accrus de façon significative depuis l'avènement de la digitalisation. Les outils digitaux que sont Sintax et Sydonia constituent à nos yeux de puissants outils de pilotage. Ces plateformes ont permis à la DGI et à la DGD d'attendre leurs objectifs et de pouvoir les mesurer en temps réel. Ces résultats peuvent être une source d'inspiration pour les managers qui pourront s'en approprier pour mesurer la performance de leur service.

Au regard de son impact sur l'amélioration de la gouvernance administrative, la digitalisation apparaît comme une innovation managériale. Nos administrations publiques sont souvent décriées pour leur lourdeur. La digitalisation, en accélérant les procédures, évite de ce fait la bureaucratie. A ce titre, elle est une avancée majeure en termes d'image et de modernité de l'administration. Et quand on sait que la modernité renforce la confiance entre l'administration et l'administré et améliore la qualité du service public, nous pouvons alors soutenir la

vulgarisation de la digitalisation dans tous les services de l'administration publique burkinabè et envisager l'inter-ministèrialité et l'intercommunalité.

## **§ 5- AUTRES APPORTS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les résultats obtenus de la présente recherche pourraient également être utilisés à des fins de plaidoyer. Ce dernier peut être entendu comme un discours en faveur d'une cause. A cet effet, nos résultats peuvent constituer un outil puissant de plaidoyer auprès des autorités du pays (locales ou nationales) en vue de la digitalisation de tous les secteurs de développement du pays. On ne doit pas digitaliser un pan et laisser les autres dans la mesure où les administrations sont inter-reliées. Nos résultats ont montré un accroissement considérable des recettes fiscales, parafiscales et douanières ainsi qu'un certain nombre d'apports qu'offre la digitalisation. Dès lors, ils pourraient servir d'outil de plaidoyer pour convaincre les décideurs politiques de la nécessité d'engager résolument et durablement le pays dans la dynamique de la digitalisation.

Le Deuxième Plan National de Développement Economique et Social (PNDES II 2021-2025) que le Burkina Faso s'est doté ne saurait aboutir sans une transformation structurelle profonde de l'économie nationale et des autres secteurs de développement du pays. Le PNDES II vise dans son deuxième Axe l'approfondissement des réformes institutionnelles et la modernisation de l'administration publique. Dans cette perspective, la digitalisation pourrait y contribuer en faisant de l'interconnexion entre tous les départements ministériels une réalité au Burkina. Dans la mesure où l'inter-ministèrialité ou encore l'intercommunalité (Bartoli, Blatrix, 2015) a un impact considérable sur la qualité du service public, nous ne pourrions que militer pour sa réalisation afin de faire de l'administration publique un véritable levier du développement national.

Ce plaidoyer pourrait être mené auprès des leaders politiques (conseillers municipaux et régionaux, députés, membres du gouvernement) en vue de l'intégration de la digitalisation dans l'élaboration des politiques publiques. Il pourrait également être conduit auprès des bailleurs de fonds (les partenaires techniques et financiers) pour solliciter leurs accompagnements techniques et/ou financiers pour la réalisation desdites politiques.

La digitalisation permet d'avoir des informations plausibles en temps réel. Et si nous savons que la qualité de la décision dépend étroitement de la qualité de l'information, nous nous devons



alors de tout mettre en œuvre pour avoir de bonnes informations pour de plans d'actions plus cohérents. A titre d'exemple, la digitalisation a permis d'avoir un système de recouvrement plus efficace (109% en 2021 à la DGI) parce quand le contribuable sait qu'il existe une bonne information, cela implique un civisme fiscal. Aussi, les nouvelles autorités de la transition ont reconnu que la digitalisation à travers les facilités de paiement qu'elle offre contribue à développer le civisme fiscal<sup>52</sup>. Ce sont autant d'éléments qui pourraient servir d'argumentaires dans notre plaidoyer pour convaincre les décideurs et partenaires du Burkina de la pertinence de la digitalisation.

Par ailleurs, les résultats de la présente pourraient également servir de support pour l'élaboration de modules de formation sur la digitalisation, la conduite du changement organisationnel et sur les rôles des Managers opérationnels en contexte de changement. En outre, ils pourraient être d'un apport considérable dans la préparation des cours de management au profit des étudiants et des acteurs économiques « *afin de les préparer à faire face à des situations nouvelles et inattendues où ils doivent prendre des décisions sans avoir toute l'information requise* » (Zougrana, 2017). Toute chose qui nécessitera de leur part le développement de nouvelles aptitudes qui leur permettront d'user d'imagination pour se sortir d'affaire.

Malgré les contributions théoriques, empiriques, méthodologiques, managériales et organisationnelles de cette recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte certaines limites qui constitueront l'ossature de la section suivante.

## **SECTION 5- LES LIMITES DE L'ETUDE**

Ce travail de recherche, malgré ses multiples contributions, comporte tout de même des limites qu'il convient de souligner. La première que nous voyons pourrait renvoyer au choix méthodologique. En effet, l'objet de notre recherche nous a amené à nous inscrire dans une approche qualitative avec une population d'étude assez réduite. Cette stratégie a abouti à la validité interne de nos résultats. Cependant, de futures recherches pourraient être conduites sur un échantillon plus vaste dans une perspective quantitative. Cela permettrait d'envisager une validité externe des résultats dans une dynamique de généralisation de ces derniers.

---

<sup>52</sup> Le ministre des finances du Burkina lors du journal télévisé de 20h sur la rtb, le 25 janvier 2023.

Aussi, les deux structures que nous avons prises comme terrain d'étude relèvent toutes du même ministère à savoir celui de l'économie et des finances, donc deux structures du secteur économique. D'autres études pourraient porter plus tard sur d'autres secteurs notamment sociaux comme la santé ou l'éducation afin que nous puissions voir si la spécificité de l'activité ici économique n'a pas eu un impact sur les résultats.

Par ailleurs, nous aurions pu interroger les retraités comme cinquième groupe d'acteurs pour recueillir les perceptions qui ont été les leurs lors de l'avènement de la digitalisation. Leurs points de vue sur la procédure qu'on devrait adoptée avec le recul qu'ils ont aujourd'hui pourraient permettre de mieux apprécier la décision qui a été prise de confier la responsabilité de la gestion de la digitalisation aux jeunes. Nous verrions si l'histoire leur donne raison ou pas. N'étant plus en activité et ayant vécu les deux périodes à savoir le manuel et l'informatique, leur point de vue aurait contribué à enrichir d'avantage la qualité des résultats obtenus.

Enfin, nous aurions pu interroger les autorités politiques locales ou nationales pour nous enquérir de la perception des plus hautes autorités de la digitalisation et nous apercevoir de la vision qui est la leur en matière de politique nationale de promotion des TIC au Burkina Faso. Nous aurions pu avoir des explications sur certaines difficultés en matière de digitalisation et surtout les perspectives en la matière. Cela aurait contribué à enrichir la qualité de nos résultats.

Par ailleurs, les impacts de la digitalisation n'ont pas été suffisamment explorés. Ceux-ci se situent sur les plans économique, social et environnemental. Toute chose qui nous aurait permis de développer l'idée de la promotion d'une digitalisation beaucoup plus responsable.

## SECTION 6- PERSPECTIVES

Aux termes de cette recherche et au regard des limites précédemment soulignées, plusieurs perspectives en découlent. La première perspective consisterait à envisagé de conduire à nouveau cette étude avec un plus gros échantillon dans une perspective quantitative. Les autorités burkinabè ont inscrit la digitalisation comme priorité dans toutes les politiques publiques. Ils voient en la digitalisation un puissant moyen d'amélioration de la qualité des services publics et un instrument efficace de lutte contre la corruption. Nous voyons alors la nécessité d'adopter une autre approche méthodologique qui puisse permettre d'obtenir la généralisation des résultats. Et l'approche quantitative serait l'option appropriée.

Aujourd'hui, l'on constate que tous les départements ministériels sont dans la dynamique de la digitalisation. La grande nouveauté renvoie à l'armée où les autorités militaires pensent que la digitalisation pourrait contribuer à améliorer de façon significative la qualité de ses prestations. La digitalisation des services militaires pourrait alors faire l'objet de réflexion dans une prochaine étude.

La DGI et la DGD sont deux structures du ministère des finances spécialisées dans la mobilisation des ressources financières qui permettent à l'Etat de pouvoir constituer son budget de fonctionnement et d'investissement. Cela montre le poids de ces deux structures et l'attitude que les autorités ont à leur égard. Alors, nous pourrions envisager de mener une étude similaire dans un secteur social comme celui de la santé ou de l'éducation qui sont aujourd'hui à la traîne en matière de digitalisation. Nous pourrions de ce fait avoir des éléments pour mieux apprécier l'impact de la digitalisation sur la performance des établissements hospitaliers, scolaires ou universitaires burkinabè. En outre, cela permettrait également d'apprécier les chances de succès d'une stratégie nationale de digitalisation.

Par ailleurs, nous avons pris comme terrain d'investigation le contexte national, en prenant en exemple deux structures publiques burkinabè. Nous avons obtenu les résultats qui sont les nôtres avec les limites qui vont avec. Nous pourrions alors envisager de mener une étude comparative avec des pays voisins de l'Afrique de l'Ouest comme la Côte d'Ivoire, le Mali ou le Sénégal, tous engagés dans la digitalisation de leurs services publics. Cette étude comparative est d'autant plus importante que le Burkina s'est inspiré de l'expérience de la Côte d'Ivoire qui arrivait à avoir des informations en temps réel. En outre, une telle étude permettrait de mieux

apprécier l'influence du contexte africain et voir s'il y a des similitudes ou des contrastes. Toute chose qui pourrait contribuer à améliorer la qualité des résultats et à mieux cerner le contexte socio-culturel africain.

## CONCLUSION DU CHAPITRE V

Ce chapitre nous a permis de mettre en perspective nos résultats à travers un retour à la littérature. Ainsi, nous avons pu établir que l'utilité de la digitalisation facilitait son déploiement et les risques de rejet se réduisaient de façon considérable. Nos résultats ont également mis en évidence le rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement des MO dans le processus de digitalisation des services publics.

Par ailleurs, au terme de ce chapitre, l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation dans un pays comme le Burkina Faso n'est plus à démontrer tant la digitalisation est mise à rude épreuve par des facteurs liés au contexte qui lui sont défavorables comme les défaillances du réseau internet, les multiples délestages électriques ainsi que le manque ou l'insuffisance de moyens matériel informatique de bureau. Toute chose qui ne facilite pas la pratique de la digitalisation au Burkina. Cependant, nous avons également vu que la jeunesse était un facteur qui pouvait lui être favorable.

L'abduction comme mode de raisonnement on a été mise en évidence. En effet, nous nous sommes retrouvé face à des faits issus du terrain et cela a nécessité que nous puissions en trouver des explications (Catellin, 2004). Il y a par exemple le caractère ambivalent de l'insécurité, qui n'a pas été évoqué dans notre revue de littérature. Il y a aussi le fait entre autres que la littérature aborde la question de la digitalisation en termes d'enjeux et non en termes de défis. Nous avons privilégié ce mode de raisonnement, étant entendu que nous avons dû recourir tout le temps à notre revue de littérature « *pour formuler une nouvelle [proposition] sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé* » (Dumez, 2012, p. 5).

## **INTRODUCTION GENERALE**

**CHAPITRE I** : Les managers opérationnels : un rôle particulier au sein des organisations publiques

**CHAPITRE II** : L'organisation publique à l'ère de la digitalisation : vers un nouveau leadership public du manager opérationnel

**CHAPITRE III** : Méthodologie de la recherche

**CHAPITRE IV** : Présentation des résultats

**CHAPITRE V** : Discussion des résultats

## **CONCLUSION GENERALE**

Source : L'auteur

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche cherchait à répondre à la question suivante : Comment les Managers opérationnels contribuent-ils dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso ? La recherche des éléments de réponse nous a amené à parcourir la littérature portant sur les organisations publiques, les managers opérationnels ainsi que sur la digitalisation. Ainsi, nous sommes revenus sur les circonstances de l'émergence du *NPM* et de son impact sur la modernisation de l'administration publique. Il a longtemps été considéré comme le paradigme dominant en sciences des organisations publiques (Hood, 1991). Mais face aux nouvelles mutations auxquelles les organisations publiques sont confrontées, le *NPM* s'est montré inopérant d'où la naissance du post-*NPM*. Ainsi, il faut désormais trouver des réponses à un nouveau contexte sans cesse changeant et de plus en plus exigeant. Ce sont ces contraintes qui vont motiver à un réexamen des principes du *NPM* (Dunleavy et al., 2006) pour plus d'efficacité.

Parmi les approches du post-*NPM* qui ont eu un effet impactant ces dernières années sur les organisations en termes de bouleversements, figurent en première ligne la *Digital Era Governance* portée par les TIC. Cette situation a nécessité une réadaptation organisationnelle permanente. En effet, les organisations vivent depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle au rythme de la transformation digitale. Mieux, Barlatier (2016) fait remarquer que la digitalisation a amené les nouvelles technologies à leur apogée. Avec la révolution digitale, les emplois et les tâches se retrouvent transformés, d'autres, disparus.

Cette évolution des tâches a également bouleversé les rôles des acteurs dont ceux des managers opérationnels, principale cible de notre recherche. Leurs rôles traditionnels ne sont plus opérants au regard des nouvelles exigences. Les Managers opérationnels sont désormais confrontés à de nouveaux défis d'ordres organisationnel, structurel, culturel et comportemental (Bartoli et Blatrix, 2015).

Si la mise en œuvre de la digitalisation des services ne s'est pas faite sans accro dans le privé, au public, les difficultés sont encore énormes au regard des spécificités des organisations publiques réputées être bureaucratiques et soumises aux pressions du monde politique. Cette dimension politico-administrative n'est pas de nature à faciliter les tâches des managers

opérationnels dont le rôle a longtemps été sous-estimé dans la conduite du changement organisationnel. La position hiérarchique du Manager opérationnel semble rendre sa tâche complexe. Il est attendu de lui des résultats sans cesse croissants dans un contexte de raréfaction des ressources. C'est à lui de traduire les directives de la hiérarchie en actes concrets sur le terrain. En somme, il doit accompagner et faciliter le changement alors qu'il n'est pas toujours associé à la réflexion, toute chose qui aurait pu lui permettre de jouer pleinement son rôle de force de proposition. Il est établi que la non-implication des Managers opérationnel dans le processus de changement nous expose à des échecs.

Du reste, pendant longtemps, les chercheurs en sciences des organisations se sont particulièrement intéressés aux rôles des managers dirigeants (top management) dans le processus de changement (Guilmot et Vas, (2012). L'intérêt de la recherche pour les rôles des managers opérationnels est assez récent. Il fait suite au taux d'échecs élevé constaté lors des mises en œuvre des stratégies de changement, faisant alors comprendre que l'exécution est tout aussi importante que la conception.

S'il est vrai qu'on doit accorder au Manager opérationnel, le rôle qui est le sien dans la conduite de tout changement organisationnel, il convient également de prendre en considération le contexte dans lequel se trouve l'organisation. Ce contexte peut influencer positivement ou négativement le processus de changement. Et dans le cadre de cette recherche, il s'agit du contexte national burkinabè.

## **LES OBJECTIFS ET PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE**

Face à toutes ces contingences liées aux spécificités des organisations publiques, à la position hiérarchique du manager opérationnel ainsi que la particularité du contexte burkinabè, comment les managers opérationnels contribuent-ils à la digitalisation des services publics ? L'objectif général visait à comprendre le rôle des managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso. De façon spécifique, il s'agissait pour nous d'identifier les raisons de la digitalisation des services publics au Burkina Faso ; d'appréhender les rôles des managers opérationnels dans la digitalisation desdits services et enfin de connaître les facteurs liés au contexte qui influencent la digitalisation des services au Burkina Faso.

L'objet de notre recherche nous engage dans une recherche de compréhension. Le paradigme interprétativiste nous apparaît alors comme le plus approprié. En effet, nous cherchons à comprendre en profondeur un phénomène en l'occurrence la contribution des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics. Un tel objet de recherche nous a conduit à une stratégie de recherche qualitative fondée sur une étude de cas. L'étude de cas nous a donné l'occasion de mieux décrire le phénomène étudié. En cherchant à comprendre la contribution des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso, l'étude de cas nous a semblé l'approche la mieux indiquée en ce qu'elle nous permet de nous plonger dans la réalité des faits.

Par ailleurs, pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons mené une étude de cas multiples. Ainsi, deux structures publiques burkinabè ont servi de terrain d'études. Il s'agissait de la Direction Générale des Impôts (DGI) et de la Direction Générale des Douanes (DGD). Des données primaires et secondaires ont été collectées dans ces deux structures auprès de quatre groupes d'acteurs : des Directeurs de service, des Managers opérationnels (notre cible principale), des Agents d'exécution, et des Personnes ressources. Nous avons également pu effectuer quelques *focus groups*. En tout, 57 entretiens ont été effectués soit 30 à la DGI et 27 à la DGD.

Au regard de l'objet de notre recherche et pour permettre l'atteinte des objectifs, nous avons émis trois propositions de recherche formulées comme suit : l'utilité de la digitalisation facilite son déploiement, la confirmation du rôle d'accompagnateur et de de facilitateur de changement des Managers opérationnels dans la digitalisation des services et enfin la confirmation de l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services au Burkina Faso.

Quant au mode de raisonnement mobilisé, nous avons privilégié l'abduction qui nous semblait la plus appropriée contrairement à l'induction ou à la déduction. En effet, l'abduction signifie selon Catellin, 2004, p. 180) « une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits ». L'objet de notre recherche a impliqué que nous puissions effectuer continuellement des allers-retours entre le terrain et la théorie pour trouver des explications à certains phénomènes.



## LES PRINCIPAUX RESULTATS

Notre recherche a permis d'obtenir des résultats qui nous ont permis d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Ainsi, au terme de l'analyse des données, nous avons abouti aux trois grands résultats suivants : l'utilité de la digitalisation qui facilite son déploiement, la confirmation du rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement des managers opérationnels dans la digitalisation des services et enfin la confirmation de l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services publics au Burkina Faso.

Nos résultats ont montré que le déploiement de la digitalisation devient difficile dès lors que celle-ci n'est pas portée par une utilité sociale. Il y a eu de vives tensions au début de la mise en place de Sintax à la DGI, mais aujourd'hui personne ne s' imagine recourir au manuel. Il n'y a plus d'anti-digitalisation dans nos deux structures. Tous les agents sont aujourd'hui convaincus de l'importance de la digitalisation et vivent au quotidien ses bienfaits. Aussi, les résultats en termes de recouvrement croissent d'année en année depuis l'avènement de la digitalisation. A la DGI on est passé de 328 457 747 595 de recettes en 2010 à 1 10 706 391 431 en 2021. Aussi, malgré l'insécurité dans certaines parties du pays (notamment dans la Région de l'Est), les recouvrements se poursuivent grâce à la digitalisation et qui permet au pays de continuer à mobiliser des ressources propres.

En outre, nos résultats ont abouti à la confirmation du rôle d'accompagnateur et de facilitateur de changement des Managers opérationnels dans la digitalisation des services. En effet, nos résultats ont montré le rôle essentiel que les CSA ont joué à la DGI, toute chose qui a favorisé le déploiement de la plateforme digitale. D'où le choix délibéré de la Direction générale de confier la conduite du projet aux jeunes Chefs de service. Ils ont formé, encadré, sensibilisé, communiqué et même négocié dans certaines situations pour que la digitalisation aboutisse. En sommes, ils ont usé de stratégies qui ont permis de rassurer les collaborateurs.

Cependant, pour que le discours des Managers opérationnels puissent passer auprès de leurs collaborateurs et porter des fruits, il faut que le changement envisagé puisse être légitime, c'est-à-dire porté par une utilité sociale (résultat 1). Aussi, il est important, qu'ils soient eux-mêmes bien formés et suffisamment imprégnés des implications du changement afin de tenir un discours suffisamment cohérent.

Par ailleurs, nos résultats ont également abouti à la confirmation de l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services publics au Burkina Faso. En effet, nos résultats ont mis en évidence des facteurs liés au contexte qui pourraient influencer favorablement ou défavorablement le développement de la digitalisation des services au Burkina Faso. Parmi ces facteurs liés au contexte, nous avons selon nos résultats le manque de moyens financiers, la mauvaise qualité du réseau internet, la fourniture non permanente d'électricité, le manque de matériel informatique ainsi que l'insécurité. Il est établi que la digitalisation nécessite une bonne qualité du réseau internet ainsi qu'une fourniture permanente en électricité. Ces éléments peuvent influencer négativement le développement de la digitalisation au Burkina Faso. Malgré les efforts des Managers opérationnels, si nous sommes confrontés à de fréquents délestages de courant, à un manque de matériel informatique ou si nous avons une connexion à faible débit et parfois même indisponible, la pratique de la digitalisation devient difficile. Toutefois, nos résultats nous ont montré également que malgré ces difficultés les recettes douanières et fiscales ne cessent de croître d'année en année. Et la forte jeunesse de la population, si elle est bien formée et encadrée pourrait être source de tous les espoirs.

En définitive, les résultats obtenus et présentés plus haut, nous permettent de trouver des éléments de réponse à notre question de recherche. Les managers opérationnels sont des acteurs essentiels dans la gestion de la digitalisation. De par leur position dans la hiérarchie, ils sont les relais de la direction générale auprès des agents sur le terrain.

En tant que premier responsable du service, ils doivent accompagner les agents en termes de formation, de sensibilisation, d'encadrement, de communication. Toutefois, pour que les managers opérationnels puissent contribuer efficacement à la digitalisation des services, certaines précautions doivent être prises. D'abord la digitalisation ou le changement en général, devrait être porté par une utilité sociale. Il faut que le changement soit légitime. Autrement, ils risquent bien de perdre leur crédibilité. Aussi, en tant que force de proposition, pour qu'ils puissent contribuer, il faut qu'ils soient associés d'où la nécessité de l'approche participative. Malgré leur bonne foi, en tant que forces de proposition, s'ils ne sont pas associés, ils ne pourront pas bien contribuer. Enfin, il faut mettre les moyens à leur disposition afin que leur contribution soit optimale.

## **LES APPORTS DE LA RECHERCHE**

Au terme de cette étude et fort des résultats obtenus, cette recherche contribue à une meilleure connaissance des organisations publiques, une meilleure appréhension des rôles des Managers opérationnels. Aussi, elle permet également une meilleure prise en compte du contexte dans la conduite de tout projet de changement au regard de sa capacité d'influence. Partant de là, se dégagent des apports théoriques, empiriques, managériaux et organisationnels de la présente recherche.

Sur le plan théorique, cette recherche s'intéresse à un domaine encore peu exploré comme celui de la digitalisation des services publics au Burkina Faso. Elle fait partie des premières études en la matière. Les recherches portant sur la digitalisation au Burkina Faso sont assez récentes. Plus globalement, les recherches en management public sont assez rares au Burkina Faso. De ce point de vue, elle vient combler un vide.

En apportant de nouvelles connaissances sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services publics au Burkina Faso, elle constitue un apport conceptuel en termes de définitions du concept de la digitalisation, ses apports, enjeux, défis. Aussi, elle contribue en termes d'appréhension de l'influence du contexte dans le développement de cette innovation au Burkina. En sommes, elle contribue à enrichir la littérature sur les processus de décision des Managers opérationnels dans les organisations publiques en Afrique en général et au Burkina en particulier.

L'originalité découle du fait qu'elle s'intéresse d'une part au rôle des managers opérationnels dans des organisations particulières notamment le secteur public réputé être de nature bureaucratique, et d'autre part en Afrique plus précisément au Burkina Faso, un contexte assez particulier. En tout état de cause, cette recherche nous enseigne sur le plan théorique que le secteur public semble rendre la prise de décisions plus difficile en raison de la faible autonomie de décision accordée au manager opérationnel. En sus, elle met en lumière d'autres réalités organisationnelles, comportementales et culturelles qui découlent du contexte africain.

Sur le plan empirique, cette recherche constitue un apport considérable en ce sens qu'elle aide à comprendre un nouveau contexte, un phénomène non étudié jusqu'à présent au Burkina (eSINTAX date d'avril 2018). Elle aide également à connaître les caractéristiques du contexte

africain en général et burkinabè en particulier. Le contexte burkinabè a été apprécié dans sa dimension économique, sociale, culturelle et institutionnelle.

Sur le plan méthodologique, pour atteindre nos objectifs, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative. Et pour augmenter la qualité de nos résultats, nous avons privilégié une diversification des sources de collecte des données à travers des entretiens, l'exploitation de la documentation et des observations. La variété des acteurs interviewés permet d'obtenir des réponses sous divers angles. Toute chose qui a contribué à renforcer la validité interne de nos résultats.

Quant aux contributions managériales et organisationnelles, cette recherche vient aider les managers opérationnels à améliorer le fonctionnement des administrations fiscale et douanière, et plus largement, l'organisation à travers l'amélioration des modalités de structuration des décisions. Cette recherche a aussi démontré que les managers opérationnels ont fait souvent preuve d'ingéniosité et d'imagination fertiles pour dégoupiller certaines situations à la grande satisfaction de la hiérarchie. Cet état de fait vient démontrer que le management n'est pas seulement une science mais aussi un art.

Après avoir mis en évidence les principaux rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation, celle apparaît comme un important instrument à la disposition des managers publics. En outre, cette recherche nous enseigne aussi, l'importance de choisir des Chefs de services, dynamiques et motivés pour le changement envisagé comme cela a été le cas à la DGI avec la responsabilisation des jeunes au poste de Chefs de service. Accusée pour sa lenteur, l'administration publique peut parvenir à améliorer son image en se modernisant à travers la digitalisation de ses services.

Nous pouvons également concéder à cette recherche d'autres apports. Se fondant sur les avantages que procure la digitalisation, les résultats de cette recherche peuvent être utilisés à des fins de plaidoyers auprès des autorités nationales et/ou locales pour une inscription de la digitalisation pour les politiques publiques.

## **LES LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURES**

Notre recherche, en dépit de ses multiples apports comporte des limites qu'il faudra corriger dans le cadre de futures recherches. La première limite renvoie à la méthodologie. L'objet de notre recherche nous a amené à conduire une étude qualitative pour une quête de validité interne avec un échantillon assez réduit. Toutefois, cette population d'étude pourrait être agrandie dans le cadre d'une future recherche à dominance quantitative. Toute chose qui pourrait alors d'envisager une validité externe des résultats dans la perspective de leur généralisation. Une autre limite de cette étude est le fait qu'elle concerne un secteur financier. On pourrait alors envisager mener une étude similaire dans un secteur social comme l'éducation ou la santé. Ce qui nous permettrait de voir si la spécificité du secteur d'activité a une influence sur le développement de la digitalisation. Le secteur de la défense pourrait également être une piste intéressante de recherche dans le cadre d'une réflexion globale sur la digitalisation des services militaires.

En outre, cette recherche a porté sur le cas spécifique du Burkina Faso. Aussi, on pourrait dans le cadre d'une future recherche, envisager de mener une étude comparative entre le Burkina et certains pays de la sous-région comme la Côte d'Ivoire, le Mali, ou le Sénégal, tous engagés dans une dynamique de digitalisation des services. Une telle recherche permettrait de voir s'il y a des similitudes ou des différences dans l'appréciation de l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation. Cela permettrait de mieux apprécier l'influence du contexte africain sur le développement de la digitalisation des services. Par ailleurs, la question de la digitalisation responsable, au regard des impacts du digital sur les plans économique, social et environnemental, n'a pas été suffisamment étudiée. Une recherche future pourrait s'intéresser à cette problématique afin de faire davantage du digital un moyen de développement économique et social au service de l'homme.

## **LES RECOMMANDATIONS**

Les différentes contributions de la présente recherche que nous venons de présenter nous permettent de formuler des recommandations afin que nous puissions tirer le meilleur profit possible de la digitalisation. Ces recommandations ambitionnent d'atteindre une meilleure digitalisation des services publics au Burkina Faso.

Tout d'abord, la faiblesse du débit de la connexion ne permet pas d'obtenir la célérité recherchée dans le traitement des dossiers. Cette faiblesse du débit s'explique par le fait que tous les services de l'administration publique burkinabè utilisent le Réseau Informatique National de l'Administration, plus connu sous l'acronyme RESINA. Il s'agit d'un réseau commun à tous les services de l'État. Ainsi, l'utilisation de la même bande passante par l'ensemble des services publics engendre des perturbations de connexion, surtout les débuts et fins de semaine et aux heures de pointe. Pour faire face à cette situation, il serait judicieux de doter la DGI et la DGD d'un réseau de connexion autonome. Certaines erreurs surviennent du fait de la défaillance du réseau. Un réseau autonome à la DGI va contribuer à n'en point douter à avoir une connexion beaucoup plus fluide et renforcer ainsi la confiance des usagers vis-à-vis de la digitalisation.

Par ailleurs, l'autonomie de la connexion devrait être accompagnée par une autonomie électrique des sites. En effet, nos résultats ont montré que les problèmes liés à l'électricité notamment les délestages de courant sont assez récurrents mettant ainsi à mal le principe de la continuité des services publics tout en renforçant la lenteur administrative. Pour faire face à cette situation et augmenter l'autonomie énergétique, il serait souhaitable que l'on puisse envisager cette autonomie des sites par la fourniture en énergie solaire étant entendu que le Burkina Faso fait partie des pays les plus ensoleillés au monde.

D'autre part, le manque d'équipement informatique a été signalé notamment à la DGI et ce qui est disponible souffre de maintenance. Aussi, le manque de formation continue des agents est également évoqué. A ce propos, nous recommandons la mise en place d'un vaste programme de formation des agents notamment en termes de renforcement des capacités en informatique et en management au profit des responsables de services. En sus, nos suggestions vont aussi dans le sens du renouvellement périodique du parc informatique ainsi que de la maintenance régulière des équipements existants.

Aussi, la mise en place d'espaces de discussion pourrait être envisagée dans tous les services de la DGI et de la DGD. Cet espace de discussion sera chargé de recueillir toutes les préoccupations formulées par les agents et aussi de discuter de certaines initiatives provenant de la direction générale. Véritable tribune de communication, ces espaces de discussion peuvent contribuer à créer un climat social apaisé dans les services et à favoriser l'esprit de dialogue dans la conduite du changement.

En outre, pour permettre aux agents des impôts et aux douaniers de pouvoir remplir convenablement leurs missions notamment de vérificateurs, il serait judicieux de prévoir à l'ENAREF et à l'END un module de formation en système d'information fiscale (agents de la DGI) et douanière (agents de la DGD). Cette formation en système d'information peut permettre aux futurs vérificateurs de disposer de toutes les aptitudes et techniques nécessaires pour pouvoir mener à bien leur travail de vérification sur le terrain. Cela va également contribuer à augmenter les recettes grâce à la maîtrise de l'information.

Toutes ces recommandations précédemment formulées pourraient être facilitées si on changeait les statuts de la DGI pour en faire un Etablissement Public de l'Etat (EPE). En effet, en devenant un EPE, la DGI obtiendrait une autonomie de gestion qui lui permettrait d'élaborer son budget de fonctionnement et d'investissement et rendrait seulement compte à son Conseil d'Administration. Cela aurait le mérite d'accélérer le processus de décision en élargissant les pouvoirs du DGI. Beaucoup de difficultés comme le manque de matériel pourraient être facilement résolues. Or présentement, la DGI en tant que direction centrale du ministère, exprime ses besoins en matériel information et autres dans le cadre d'une expression globale des besoins au MINEFID, qui les centralise et procède à un lancement de marché en vue de leur acquisition. Aussi, à la moindre difficulté, le DGI se réfère au Ministère pour recevoir des instructions.

Enfin, le gouvernement doit manifester ses bonnes dispositions en développant sans délai une politique nationale de promotion des TIC. Cette politique va se caractériser par une vaste campagne de dotation d'ordinateurs au profit des écoles primaires et des collèges du Burkina et un enseignement à l'usage des TIC dans ces dits établissements. Cette formation en TIC aura le mérite de doter les apprenants de connaissances en TIC afin de les prédisposer à affronter avec efficacité le monde digitalisé dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui. La digitalisation n'est plus une alternative. Elle est un impératif pour la performance des organisations publiques ou privées.

## BIBLIOGRAPHIE

ABEL, A. ; BEAUJOLIN-BELLET, R. (2014). « Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes » ? Des bricolages révélateurs de tensions ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 92, 2014/2, 38-51

ABERBACH, D. ; CHRISTENSEN, T. (2001). "Radical reform in New Zealand : Crisis, windows of opportunities, and rational actors". *Public Administration*, 79(2), 404-422.

Actes de la Xème Conférence de l'AIMS (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?

ALLAIRE, Y. ; FIRSIROTU, M.E. (1985). "How to implement radical strategies in large organisation", *Sloan Management Review*, 26, 19-34.

ALLARD-POESI, F. ; PERRET, V. (2005). « Rôles et conflits de rôles du responsable projet ». *Revue Française de Gestion*, 154, 2005/1, 193-209.

AMAR, A., & BERTHIER, L. (2007). « Le nouveau management public: avantages et limites ». *Gestion et management publics*, 5, 1-14.

AREZKI, D., PERES, R., & SOLDO, E. (2018, September). « Le projet de territoire: une innovation managériale au service de l'action des organisations publiques territoriales ». In *European Groupe for Public Administration Conference*.

Arrêté n°2020-00033/MINEFID/SG/DGD du 9 juillet 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Douanes (DGD)

ARRETE N°2021/366/MINEFID/SG/DGI du 25 juin 2021 fixe les conditions de mise en œuvre de la télédéclaration et du télépaiement des impôts et taxes au Burkina Faso

AUDRIN, B. ; DAVOINE, E. ; METRAUX, J-C. « Pertes et deuil des acteurs de la digitalisation : le cas de l'automatisation des caisses dans la grande distribution suisse », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 27, 2021/68, 31-54

AUTISSIER, D. *et al.* (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Dunod.

AUTISSIER, D. ; ARRIGHI DE CASANOVA, D. ; CUEVES, F. ; DELAYE, R. ; DURU, F. ; FRIMOUSSE, S. ; FORASACCO, C. ; GUILLARD, A. ; GUILLON, B. ; ORSONI, J., PESQUEUX, Y., RAYNARD, T. (2013) « Regards croisés : Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ? », *Question(s) de Management*, 3, 2013/2, 101-112.



AUTISSIER, D. ; METAIS-WIERSCH, E. (2018). « Du changement à la transformation », *Question(s) de management*, 21, 2018/2, 45-54.

AUTISSIER, D. ; VANDANGEON DERUMEZ, I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, 174, 2007/5, 115-130.

AWORTWI, N. (2010). « Doter les administrateurs et gestionnaires publics de nouvelles compétences à l'époque des réformes du secteur public : le cas du Mozambique ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76(4), 757-782.

BAHIA, K. (2011). *Le processus de réalisation d'un mémoire ou d'une thèse en Marketing*. L'Harmattan

BALOGUN J., JOHNSON G. (2004). "Organizational restructuring and middle manager sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 4, p. 523-549.

BALOGUN, J., (2003), From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83

BAMPOKY, B. (2017). « Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines ». *Question (s) de Management*, 18, 2017/3, 39-45.

BARABEL, M. ; MEIER, O. (2010). *Manageor : Les meilleures pratiques du management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod

BAREIL, C. (2016). « Comment réussir son projet de transformation ». *Gestion*, 41(3), 102-105.

BARLATIER, P. J. (2016). « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique-enjeux et perspectives ». *Revue Française de Gestion*, 254, 2016/1, 55-63.

BARTOLI, A. ; BLATRIX, C. (2015). *Management dans les organisations publiques-4e édition: Défis et logiques d'action*. Dunod.

BASS, B. M. (1985). *Leadership et Performance beyond Expectation*, New York, Free Press

BEER, M. ; NOHRIA, N. (2000). "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.

BELLO, P. (2021). « Le recul de la digitalisation dans les petites et moyennes entreprises camerounaises : à la recherche des éléments explicatifs ». *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 31-56.

BERTRAND T., STIMEC A. (2011). « Santé au travail », *Revue française de gestion*, 2011/5, 127-144.

BIAZ, F. ; BRASSEUR, M. (2021). « A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres ». *Gestion 2000*, 38, 2021/4, 39-58

BIOY, A.; CASTILLO, M-C.; KOENIG, M. (2021). *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie*, Dunod.

BOSTON, J. ; MARTIN, J. ; PALLOT, J. (1996), "Public Management : The New Zealand Model", Auckland, *Oxford University Press*.

BOUKAMEL, O. ; EMERY, Y. (2018). « Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques ». *Gestion et Management Public*, 6(2), 25-43.

BOUNAZEF, D. ; SALAOUATCHI, H.S. ; CRUTZEN, N. ; VANCALLIE, D. (2020). « Post-new public management : explorer les liens entre la responsabilisation partagée et le leadership transversal », *Gestion et Management Public*, 8(1), 73-87.

BOUYZEM, M. ; AL MERIOUH, Y. (2017). « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance ». *Revue Économie, Gestion et Société*,

BOX, R. ; MARSHALL, G. ; REED, B. (2001). "New Public Management and substantive democracy". *Public Administration Review* 61: 608–619.

BOYNE, A. ; FARRELL, C. : LAW, J. (2003). " *Evaluating Public Management Reforms*, Buckingham" Open University Press.

BRAKRIM, H. ; HURON, D. (2022). « Quelle gestion de la performance en matière de développement économique local ? Le cas d'une métropole française ». *Gestion et management public*, 10(3), 2022/3, 79-102

BRASSEUR, M. ; BIAZ, F. (2018). « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation ». *Question (s) de Management*, 21, 2018/2, 143-155.

BRILLET, F. ; SAUVIAT, I. (2013). « La GPEEC dans les universités françaises : quels enjeux pour la valeur publique ? » *Gestion et Management Public*, 2(3), 6-30.

BRILMAN, J. ; HERARD, J. (2011). *Management : concepts et meilleures pratiques*, 6<sup>e</sup> édition Eyrolle Editions d'Organisation.

BURNS, J. (1978). *Leadership*, New York, Happer et Row

CARASSUS, D. ; GUENOUN, M. ; SAMALI, Y. (2017). « La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : quels dispositifs pour quelles rationalités ? Plus de contrôle ou plus de pilotage ? » *Gestion et Management Public*, 5(2), 9-39.

CARTON, G.D. (1999). *Eloge du changement. Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris, Editions Village Mondial.

CATELLIN, S. (2004). « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire ». *Hermès, La Revue*, 39, 179-185.

CATELIN, C. ; ROYBIER, R. (2021). « Évolution des pratiques managériales d'un chef d'établissement : Étude au sein d'un collège apprenant ». *Gestion 2000*, 38, 2021/2, 91-114

CHABAUD, D. ; GERMAIN, O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? ». *M@n@gement*. 9, 2006/3, 199-221

CHAPPOZ, Y. ; PUPION, P. C. (2012). « Le new public management ». *Gestion et Management Public*, 1(2), 1-3.

CHERKAOUI, A. ; HAOUATA, S. (2017). « Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion ». *Revue Interdisciplinaire* 1(2), 2017,

CHEVALIER, G. (2009). *Eléments de management public*, Afnor Editions

CHEVALIER, G. (2009). *Eléments de management public*, Afnor Editions

CHOFFEL, D. ; ALDRIN, J. (2015). « Réflexions autour de la notion « d'accountability » à travers l'application d'une grille d'analyse sur deux études de terrain en management public ». *Gestion et Management Public*, 4(3), 45-58.

CHRISTENSEN, T. ; FAN, Y. (2018). « Le post-nouveau management public : un nouveau paradigme administratif pour la chine ? ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84, 2018/2, 401-418.

CHRISTENSEN, T. ; LÆGREID, P. (2007). "The whole-of-government approach to public sector reform". *Public administration review*, 67(6), 1059-1066.

CHRISTENSEN, T. ; LAEGREID, P. (2008) « Le NMP et au-delà : structure, culture et démographie ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74, 2008/1, 7-26

CLARKE, A. ; LINDQUIST, E. A. ; ROY, J. (2017). "Understanding governance in the digital era : An agenda for public administration research in Canada". *Canadian Public Administration*, 60(4), 457-476.

CODO, S. ; SOPARNOT, R. (2012). « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 85, 2012/3, 20-35.

COHARD, P. ; BORIES-AZEAU, I. (2021). « Caractérisation des innovations managériales dans les collectivités territoriales ». *Gestion et management public*, 9 (2), 57-77

COMBES, M. ; LETHIELLEUX, L. (2008). « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue Française de Gestion*, 188-189, 2008/8-9, 325-339.

COMMUNIQUE N°119/MINEFID/SG/DGI/DCF du 22 Avril 2021 relatif à l'introduction des innovations dans le dépôt des états financiers 2020.

CONWAY, E.; MONKS, K. (2011). "Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change". *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.

CORON, C. (2022). « Le digital, un objet-frontière : un accompagnement difficile ? ». @GRH, 43, 2022/2, 13-34.

D'ASTOUS, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill

DAMBA, D. D. (2020). *Certification ISO 9001 et performance : Le cas de deux établissements d'enseignement supérieur certifiés au Burkina Faso*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Thomas Sankara, 341 p.

DAVID, A.; HATCHUEL, A.; LAUFER, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Collection Economie et gestion, Presses des Mines.

DeCENZO, D. A., COULTER, M. K.; ROBBINS, S.P. ; NE, I. (2017). *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*. Pearson.

DECRET N° 2011-535/PRES/PM/MFPTSS du 09 août 2011 portant adoption du plan stratégique décennal de modernisation de l'administration (2011-2020).

DESMARAIS, C. ; GIAUQUE, D. (2016). « Politique publique et management public, de nouvelles frontières ? », *Gestion et Management Public*, 4(2), 1-7.

DOCUMENT DE STRATEGIE. Cinquième Recensement Général de la Population et de l'Habitation du Burkina Faso, Synthèse des résultats définitifs, 2<sup>ème</sup> édition, Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD), août 2022

DOCUMENT DE STRATEGIE. Plan National de Développement économique et Social (PNDES I) – 2016-2020

DOCUMENT DE STRATEGIE. Plan National de Développement économique et Social (PNDES II) – 2021-2025

DOCUMENT DE STRATEGIE. Plan Stratégique de la Direction Générale des Douanes Burkina Faso, 2017-2021

DOCUMENT DE STRATEGIE. Plan Stratégique Décennal de Modernisation de l'Administration, 2011-2020, 70 p

DONY, S. ; MAUREL, C. (2022). « La digitalisation, un levier de gestion de l'austérité dans les collectivités locales ? ». *Gestion et management public*, 10 (2), 9-31

DORKENOO, C. *et al.* (2016). *Réussir sa transformation digitale RH, marketing, data, logistique*, Eyrolles.

DUMEZ, H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ». *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.

DUMEZ, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative, toutes les questions clés de la démarche*, Vuibert.

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.

DUTTON, J., & ASHFORD, S., (1993), Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18:3, 397-428.

EKMAN, P., THILENIUS, P., THOMPSON, S., & WHITAKER, J. (2019). "Digital transformation of global business processes: The role of dual embeddedness". *Business Process Management Journal*.

ELMORCHID, B. (2010). « Ajustement des réformes en Afrique : la condition d'un développement réussi », in Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique, *Repenser les économies africaines pour le développement*, 59-78.

ETTIEN, F.A.K.; PERON, N. (2019). « Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire », *Gestion 2000*, 36(3), 113-130.

EVIN-LECLERC, A. (2017). « Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance: enjeux et opportunités pour le bloc local ». *Gestion & Finances Publiques*, (3), 41-45.

FAVRE, N., & KRAMER, C. (2013). *La recherche documentaire au service des sciences infirmières*. Initiatives Sante

FERNANDEZ, V. ; GUILLOT, C. ; MARRAULD, L. (2014). « Télétravail et « travail à distance équipé » ». *Revue Française de Gestion*, 238, 2014/1, 101-118.

FEVRIER, R. (2013). « Les collectivités territoriales face aux menaces numériques ». *Gestion et Management Public*, 1(1), 24-39.

FLOYD, S.W., & WOOLDRIDGE, B., (1994), Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, *The Academy of Management Executive*, 8: 4, 47-57

FORTIER, I.; EMERY, Y.; ROLDAN, R. (2016). « Des conditions et enjeux de la politisation de l'administration publique au regard de l'ethos public : une étude comparée (Canada/Suisse) de l'expérience des cadres dirigeants ». *Gestion et Management Public*, 4(2), 75-98.

FOUNTAIN, J. (2001). "Paradoxes of public sector customer service. *Governance*", 14(1) : 55-74.

FOUREZ, G. (2003), *Apprivoiser l'épistémologie*, De Boeck, Bruxelles.

FRIMOUSSE, S. ; PERETTI, J. M. (2017). « Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? », *Question (s) de Management*, 18, 2017/3, 199-225.

FRIMOUSSE, S., & PERETTI, J. M. (2020). « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 ». *Question (s) de management*, (3), 105-149.

GAGNON, Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presse de l'Université du Québec.

GALINDO, G. ; GARBE, E. ; VIGNAL, J. (2019). « Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *@GRH*, 30, 2019/1, 11-46.

GATENBY, M.; REES, C.; TRUSS, C.; ALFES, K.; SOANE, E. (2015). "Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform". *Public Management Review*, 17(8), 1124-1145.

GAVARD-PERRET *et al*, (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse*, 3<sup>e</sup> édition, Pearson

GIORDANO, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Éditions EMS.

GREVE, C. (2015). "Ideas in public management reform for the 2010s. Digitalization, value creation and involvement". *Public Organization Review*, 15(1), 49-65.

GUBA, E. G., et Y. S. LINCOLN 2005 Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences in N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative*

GUILMOT, N. (2016). « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue Française de Gestion*, 258, 2016/5, 29-44.

GUILMOT, N. ; VAS, A. (2013). « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent, *Question(s) de management*, 3, 2013/2, 53-65.

GUILMOT, N.; VAS, A. (2012). « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 18, 2012/45, 77-99.

HAFSI, T. ; FABI, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Transcontinental.

HAVARD, C. ; INGHAM, M. (2017). « Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste ». *Revue de l'Organisation Responsable*, 12(2), 5-24.

HEURTEUX, A. (2017). « Le développement durable : vers un nouveau mode de pilotage des politiques territoriales ? Le cas de la métropole Nice Côte d'Azur ». *Gestion et Management Public*, 5(1), 27-42.

HOOD, C. (1991). "A public management for all seasons?". *Public administration*, 69(1), 3-19.

HOOD, C. (1991). "A public management for all seasons?", *Public Administration*, 69(1), 3-19.

HURON, D. (2010). *Le New public Management en France : vers un management public postmoderne ?* Habilitation à Diriger des Recherches, Université Nice-Sophia Antipolis.

HURON, D. ; SPIETH, G. (2013). « Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public ». *Gestion et Management Public*, 2(3), 31-54.

HURON, D. ; SPINDLER, J. (2019). *Management et finances publiques. Les marqueurs du New Public Management*. L'Harmattan.

HURON, D. ; SPINDLER, J. [ed.] (2008). *Le Management public en mutation*. L'Harmattan.

HUY, Q., (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contributions of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665

IENTILE-YALENIOS, J. ; THIVANT, E. ; ROGER, A. (2016). « Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel ». *Gestion et Management Public*, 4(2), 121-137.

KABORE, A. (2022), *Gestion des restes à recouvrer de la Direction Générale des Impôts dans le contexte de digitalisation*, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme du cycle A, École Nationale des Régies Financières, Burkina Faso, 80 p

KAPUCU, N. (2009). "New public management and governance perspectives in understanding public management". *Public Administration Review*, 69(6), 1187-1190.

KLENK, T. ; REITER, R. (2019). « Le post-NMP : idées de réforme et leur application dans le domaine des services sociaux. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85, 2019/1, 5-12.

KOLLTVEIT, K. « Le renforcement du centre de l'exécutif : Expliquer le changement autrement que par le NMP ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81, 2015/1, 21-40

KOMI, A. K. (2019). « Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36/8 2019/3, 29-54

KOTTER, J. (2015). *Conduire le changement. Feuille de route en 8 étapes*. Pearson

KOTTER, J. (2017). *Accélérez ! Oser l'agilité*. Pearson

KOTTER, J. ET RATHGEBER, H. (2008, 2018). *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Pearson

LACAN, A. (2016). « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi? », *Management & Avenir*, 90, 2016/8, 195-217.

LAROCHE, N. (2017). « Faire de votre système d'information un levier de performance dans la réalisation de votre projet de dématérialisation ». *Gestion et finances publiques*, (5), 82-85.

LAYNE, K. ; LEE, J. (2001). "Developing fully functional e-government : A four stage model", *Government Information Quarterly*, 18(2), 122-136

LINDBERG, K. ; CZARNIAWSKA, B. ; SOLLI, R. (2015). "After NPM?". *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2): 3-6.

LOI 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la fonction publique d'Etat



- LOUNACI, A. ; SOUAM, S. ; BELARBI, Y. (2021). « Économie politique des réformes : quelles conditions favorables à l'émergence des réformes et à leur succès ? ». *Revue d'économie du développement*, 29, 2021/4, 5-48
- LUANGSAY-CATELIN, C. ; ROYBIER-MTANIOS, R. (2020). « La digitalisation du recrutement post-bac : ses enjeux et ses limites. Peut-on parler d'innovation ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 2020/2, 399-424.
- MARTINET, A. C. ; PAYAUD M. A. (2006), « Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires : une modélisation ago-antagoniste », *Management International*, 10/2, 29-42.
- MASINGUE, A. (2017). « Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127, 2017/1, 81 à 83
- MASMOUDI, K. K. (2020). « La conduite du changement stratégique : rôle du leadership ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 2020/1, 97-134
- MATYJASIK N., GUNENOUN M., 2019. *En finir avec le New Public Management*. Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.
- MAU, T. A. (2017). « Les compétences en leadership pour un service public mondial ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(1), 5-25.
- MERRIEN, F. (1999), « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », *Lien social et politique*, vol. 41.
- MILES M.B. et HUBERMAN M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition américaine traduite par HLADY RISPAL M., De Boeck Supérieur.
- MINTZBERG, H. (1984). *Manager au quotidien*. Les Editions d'Organisation.
- MORGANA, L. (2012). « Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925) », *Gestion et Management Public*, 1(2), 4-21.
- NABATCHI, T. ; GOERDEL, H. ; PEFFER, S. (2011). « Public administration in dark times: Some questions for the future of the field”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl\_1), i29-i43.
- NEBIE, A.B. (2020). *Résilience scolaire des étudiants vivant avec un handicap physique dans les universités du Burkina Faso*. Thèse en Psychologie de l'éducation et de la formation. Université de Lomé, 291 p.
- NOGUERA, F. (2010). « Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la direction générale des impôts ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 78, 2010/4, 32-58.

NONAKA, I., (1994), A dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:1, 14-37

OSBORNE, S. P. (2006). ‘‘The New Public Governance?’’, *Public Management Review*, 8, 2006/3, 377-387.

PAYRE, S. ; SCOUARNEC, A. (2015). « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 97, 2015/3, 3-16.

PEAUCELLE, J. L. (2007). « La malléabilité organisationnelle des TIC », *Revue Française de Gestion*, 172, 2007/3, 105-116.

PIAGET, J. (1967). *Logique et Connaissance scientifique*, Paris : Gallimard.

POLLITT, C. ; BOUCKAERT, G. (2011) ‘‘Public Management Reform : A Comparative Analysis’’, 3rd ed, Oxford, Oxford University Press.

PUPION, P.-C. (2016). « L’esprit du NPM et les organisations publiques ». *Gestion et Management Public*, 5, 1, 1-3.

PUPION, P.-C. (2018a). « L’esprit du NPM et les organisations publiques », *Gestion et Management Public*, 5(3), 1-3.

PUPION, P.-C. (2018b). « L’innovation dans le secteur public », *Gestion et Management Public*, 6(2), 6-8.

PUPION, P.-C. (2018c). « Une recherche en Management Stratégique Public en quête d’un cadre théorique », *Gestion et Management Public*, 6(1), 6-13.

PUPION, P.-C. (2015/3). « L’outil de gestion au service du NPM ». *Gestion et Management Public*, 4,1, 1-2.

RANDMA-LIIV, T. ; UUDELEPP, A. ; SARAPUU, K. (2015) « Du réseau à la hiérarchie : l’évolution du système de développement de la haute fonction publique estonienne », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81, 2015/2, 389-408

RAPPORT D’EVALUATION. Réforme Globale de l’Administration Publique (RGAP) du Burkina Faso, 244 p, date

Rapport du Secrétariat de l’Organisation des Nations Unies, 1999

RAPPORT INTRODUCTIF. Assises nationales sur le rôle et les missions de l’Etat (207) - Ouagadougou, Burkina Faso 1997

RAZOUK, A.A ; QUEMENER, Y. (2021). « La dissonance cognitive des managers intermédiaires dans un contexte de lean management : quel apport du modèle des exigences-ressources ? ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 146, 2021/5, 211-233

RAZOUK, A.A. ; QUEMENER, Y. « La dissonance cognitive des managers intermédiaires dans un contexte de lean management : quel apport du modèle des exigences-ressources ? ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 2021/5 (N°146), 211-233

REITER, R. ; KLENK, T. (2019). « Les multiples significations du « post-NMP » – analyse documentaire systématique », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(1), 13-29.

RIVAL, M. ; CHANUT, V. (2015). « Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 252, 2015/7, 71-88.

ROCHETTE, C. (2022). « L'évaluation, socle de l'organisation publique apprenante ». *Gestion et management public*, 10 (3), 6-9.

ROSE, J-J ; DELATTRE, M. (2022). *RSE et numérique, une vision francophone*, éditions EMS

ROULEAU L. (2005). "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 7, p. 1413-1441.

ROULEAU L., BALOGUN J. (2011). "Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence", *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 5, p. 953-983.

ROULEAU, L. (2005). "Micro-practices of strategic sensemaking and sense giving: How middle managers interpret and sell change every day". *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.

ROUSSEAU, C ; BAREIL, C. (2013). « Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés ». *Question (s) de Management*, 3, 2013/2, 81-100.

SAVALL, H. ; ZARDET, V. (2004 ). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Economica*

SEBAI, J. (2021). « Le changement agile en mode delivery : les leviers de réussite des MSP en période de confinement (Covid-19) ». *Gestion 2000*, 38, 2021/5, 133-150.

SILVA F. (2008), « Etre e-DRH », Editions Liaisons

SILVA, F. ; BEN ALI, A. (2010). « Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail ». *Management & Avenir*, 36, 2010/6, 340-365.

STEPHENS, R. (1996). Social services. In: Silverstone B, Bollard A, Lattimore R (eds) *A Study of Economic Reform : The Case of New Zealand*, New York, Elsevier Science B.V.

SUCHMAN, M.C. (1995). ‘Managing legitimacy : strategic and institutional approaches’. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610

TEBOURBI, N. ; SAID, K. (2010). « Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management & Avenir*, 36, 2010/6, 54-76.

TEULIER R., ROULEAU L. (2013). “Middle managers’ sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices”, *Journal of Change Management*, vol. 13, no 3, p. 308-337

TEULON, F. (2022). « Avis d’expert. Le syndrome McKinsey ou la déroute du management public ». *Question(s) de management*, 39, 2022/2, 207-213.

THIETART, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.

THOMAS, G. (2011). « A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure », *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521

VALIORGUE, B. (2016). « La fabrique de la RSE par les cadres intermédiaires-Le cas Adecco ». *Revue Française de Gestion*, 256, 2016/3, 19-39.

VILLEGER, A. (2020). « Les évolutions digitales dans l’entreprise familiale : obstacle ou pentacle de la coopération intergénérationnelle ? », *Gestion 2000*, 37(5), 67-83.

WASSILA, T.A. ; AMINE, Z.M. (2014). « Culture et performance de l’administration publique algérienne : cas de l’APC de la Wilaya de Tlemcen, *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 43-59.

WOODSIDE, A.G. et WILSON, E.J. (2003). « Case study research methods for theory building », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508

WOOLDRIDGE B., SCHMID T., FLOYD S. W. (2008). “The middle management perspective on strategy process : contributions, synthesis, and future research”, *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221

WOOLDRIDGE, B., & FLOYD, S.W., (1990), The strategy process, middle management involvement, and the organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11, 231-241

YIN, R. K. (1981) ‘The case study crisis : some answers », *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65

YIN, R. K. (2003) ‘*Applications of case study research* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

YIN, R. K. (2009) ‘ ‘*Case study research, design and methods*, 4<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks, Sage

YONABA, S. (2012). « Le recouvrement des recettes publiques dans les états africains : un état des lieux préoccupant ». *Revue Française d'Administration Publique*, 144, 2012/4, 1043-1051.

ZAIT, D. ; SPALANZANI, A. (2009). *La recherche en management et en économie*, L'Harmattan

ZOUNGRANA, J-B. (2017). *Résilience des très petites entreprises aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel suite aux inondations du 1er septembre 2009 à Ouagadougou au Burkina Faso*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aube Nouvelle, 303 p.

## WEBOGRAPHIE

Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes> consulté le 29 avril 2019

Qu'est-ce que le service public ? : <https://www.youtube.com/watch?v=UXEZ4jzpIe8> consulté le 13 mai 2019

Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 29 avril 2019

Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 29 avril 2019

Fonction publique territoriale : <https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national> consulté le 28 juin 2023 à 18h20

Stratégie et tableau de bord : [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/strategie-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/strategie-tableau-de-bord.htm), consulté le 03 juin 2019

Les RH au coeur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg> : consulté le 26 avril 2020

-Adoption par les Français des équipements et usages numériques de détection des inégalités d'accès qu'elles soient volontaires ou subies : <https://www.economie.gouv.fr/cge/barometre-numerique-edition-2017> consulté le 03 mai 2020

Les RH au cœur de la digitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=od8zM2GoPtg>. Consulté le 27 avril 2020

Adoption par les Français des équipements et usages numériques de détection des inégalités d'accès qu'elles soient volontaires ou subies : <https://www.economie.gouv.fr/cge/barometre-numerique-edition-2017> consulté le 03 mai 2020

Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes> : consulté le 29 avril 2020

Digitalisation des services publics: le rapport du cese : <https://www.youtube.com/watch?v=xchluiZkyes&t=367s>, consulté le 28 avril 2020.

Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 13 février 2023 à 15h08

Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 22 février 2023 à 15h19

Institut National des Statistiques et de la démographie : <http://www.insd.bf/n/> consulté le 15 mai 2019.

Histoire et contexte : [http://www.finances.gov.bf/index.php?option=com\\_content&view=article&id=104&Itemid=130#](http://www.finances.gov.bf/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=130#) consulté le 15 mai 2019.

Missions DGI : <http://www.impots.gov.bf/index.php/missions2> consulté le 15 mai 2019

<http://www.douanes.bf/sydoniabf/content.jsf?c=valeurs> du 17 août 2023 à 00h08

<http://www.douanes.bf/sydoniabf/content.jsf?c=organisation> consulté le 17 août 2023 à 00h12

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> consulté le 30 janvier 2023 à 14h30

<https://www.youtube.com/watch?v=s025DKOx8Ks> consulté le 30 janvier 2023 à 14h37

<https://www.youtube.com/watch?v=n2kM3zx91wc> consulté le 31 janvier 2023 à 17h17

Atelier régional sur le commerce électronique : [https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl\\_uemoa2018p06\\_lzsanon\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_uemoa2018p06_lzsanon_fr.pdf) consulté le 22 janvier 2023

<https://www.lumni.fr/video/c-est-quoi-la-solidarite> consulté le 21 janvier 2023

<http://www.douanes.bf/sydoniabf/portal/userIndex.jsf> consulté le 16 août 2023 à 23h44

# LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, IMAGES ET GRAPHIQUES

## A- LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Comparaison des administrations de type wébérien et NMP .....	19
Tableau 2. Insuffisances du NPM .....	22
Tableau 3. Les grands chantiers de réforme de l'administration publique .....	26
Tableau 4. Caractéristiques de l'organisation du 20e siècle et celle du 21e siècle .....	27
Tableau 5. Evolution des conceptions du management .....	28
Tableau 6. Définitions du concept de Manager opérationnel.....	33
Tableau 7. Classification des rôles des cadres opérationnels.....	35
Tableau 8. Synthèse des rôles classiques des managers opérationnels .....	36
Tableau 9. Apports du courant Strategy as Practice.....	38
Tableau 10. Les formes de résistance au changement.....	50
Tableau 11. Les raisons du refus de changement.....	52
Tableau 12. Récapitulatifs des facteurs de succès du changement .....	54
Tableau 13. Stratégies de renforcement du sentiment d'urgence.....	56
Tableau 14. Constitution d'une coalition capable d'amener le changement.....	57
Tableau 15. Caractéristiques d'une vision efficace.....	58
Tableau 16. Responsabilisation du personnel en vue du changement .....	59
Tableau 17. Le rôle des victoires rapides .....	60
Tableau 18. Consolidations des gains .....	61
Tableau 19. L'ancrage du changement dans une culture .....	61
Tableau 20. Les qualités du leader postmoderne .....	62
Tableau 21. Apports de la digitalisation.....	65
Tableau 22. Les contours du métier de manager d'hier et d'aujourd'hui .....	74
Tableau 23. Les rôles des managers opérationnels dans la mise en œuvre d'un processus de digitalisation .....	77
Tableau 24. Les responsabilités du manager et celles du leader .....	80
Tableau 25. Evolution des effectifs de la DGI par emploi au cours des 11 dernières années au 31 décembre 2021 .....	92
Tableau 26. Evolution des effectifs de la DGD de 2019 à 2022 .....	95
Tableau 27. Evolution des effectifs de la DGD de 2013 à 2017 .....	95



Tableau 28. Orientations et tensions épistémologiques .....	98
Tableau 29. Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	103
Tableau 30. Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite .....	104
Tableau 31. Fiabilité de la connaissance .....	105
Tableau 32. Caractéristiques de l’approche quantitative.....	112
Tableau 33. Caractéristiques de l’approche qualitative.....	113
Tableau 34. Récapitulatif des entretiens réalisés .....	118
Tableau 35. Caractéristiques des données primaires.....	121
Tableau 36. Caractéristiques des données secondaires .....	122
Tableau 37. Observations réalisées dans le cas 1 - DGI .....	128
Tableau 38. Observation réalisée dans le cas 2 - DGD .....	128
Tableau 39. Récapitulatif des groupes d’acteurs interviewés à la DGI .....	133
Tableau 40. Présentation des managers opérationnels interviewés à la DGI.....	134
Tableau 41. Présentation des Directeurs de service interviewés à la DGI.....	135
Tableau 42. Présentation des agents d’exécution interviewés à la DGI.....	135
Tableau 43. Présentation des Personnes ressources interviewés à la DGI.....	136
Tableau 44. Présentation des <i>focus groups</i> réalisés à la DGI.....	136
Tableau 45. Récapitulatif des groupes d’acteurs interviewés à la DGD .....	137
Tableau 46. Présentation des managers opérationnels interviewés à la DGD .....	138
Tableau 47. Présentation des Directeurs de service interviewés à la DGD .....	138
Tableau 48. Présentation des agents d’exécution interviewés à la DGD .....	139
Tableau 49. Présentation des Personnes ressources interviewés à la DGD .....	139
Tableau 50. : Présentation des <i>focus groups</i> réalisés à la DGD.....	140
Tableau 51. Les fondements épistémologiques de l’analyse de contenu .....	142
Tableau 52. Principes de l’analyse de contenu .....	143
Tableau 53. Verbatim associés à la perception des Directeurs de service sur les raisons de la digitalisation des services.....	156
Tableau 54. Récapitulatifs des perceptions des Directeurs de service sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGI.....	156
Tableau 55. <i>Verbatim</i> associés à la perception des Managers opérationnels sur les raisons de la digitalisation des services.....	159
Tableau 56. Récapitulatifs des perceptions des managers opérationnels sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGD .....	160

Tableau 57. <i>Verbatim</i> associés à la perception des Agents d'exécution sur les raisons de la digitalisation des services.....	161
Tableau 58. <i>Verbatim</i> associés à la perception des Personnes Ressources sur les raisons de la digitalisation des services.....	162
Tableau 59. <i>Verbatim</i> associés aux raisons de la digitalisation des services issues des focus groups.....	164
Tableau 60. Récapitulatifs des perceptions de l'ensemble des acteurs interviewés sur les raisons de la digitalisation à la DGI et à la DGD.....	165
Tableau 61. <i>Verbatim</i> associés aux raisons de la résistance à la DGI.....	167
Tableau 62. <i>Verbatim</i> associés aux raisons de la non-résistance à la DGD.....	168
Tableau 63. Récapitulatif des raisons des résistances à la digitalisation à la DGI.....	169
Tableau 64. Récapitulatif des raisons de la non-résistance à la digitalisation à la DGD.....	169
Tableau 65. Eléments en faveur ou en défaveur de la digitalisation aux Impôts et à la Douane. ....	170
Tableau 66. <i>Verbatim</i> associés aux Apports de la digitalisation des services à la DGI.....	172
Tableau 67. Evolution des recettes à la DGI de 20210 à 2021. ....	173
Tableau 68. <i>Verbatim</i> associés aux apports de la digitalisation des services à la DGD.....	173
Tableau 69. Récapitulatifs des apports de la digitalisation à la DGI et à la DGD.....	174
Tableau 70. <i>Verbatim</i> associés à l'implication des MO dans le processus digitalisation des services.....	180
Tableau 71. <i>Verbatim</i> associés à la procédure de mise en place de la digitalisation des services à la DGI.....	182
Tableau 72. Récapitulatif sur le processus de mise en place de la digitalisation à la DGI et à la DGD.....	185
Tableau 73. <i>Verbatim</i> associés à la perception des acteurs sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services.....	188
Tableau 74. Perception des acteurs de la DGI sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services.....	189
Tableau 75. Perception des acteurs de la DGD sur les rôles des Managers opérationnels dans la digitalisation des services.....	189
Tableau 76. Récapitulatifs des rôles des Managers opérationnels identifiés par les enquêtés à la DGI et à la DGD.....	191
Tableau 77. <i>Verbatim</i> associés à l'impact du respect de la loi comme facteur facilitateur de la digitalisation des services à la DGI.....	193

Tableau 78. Facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGI .....	196
Tableau 79. Récapitulatif des facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGD.....	197
Tableau 80. <i>Verbatim</i> associés à l'influence du contexte sur le développement de la digitalisation des services à la DGI et à la DG.....	197
Tableau 81. Récapitulatif des facteurs liés au contexte influençant le développement de la digitalisation à la DGI et à la DGD .....	198
Tableau 82. Objectifs poursuivis à travers la digitalisation .....	202
Tableau 83. Comparaison des rôles issus du terrain et ceux issus de la littérature .....	207
Tableau 84. Les recouvrements des DPI du Gourma et de la Tapoa dans la région de l'Est des 4 dernières années .....	215

## B- LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le triangle de la performance .....	18
Figure 2. Evolution de la pensée managériale dans l'administration publique.....	23
Figure 3. Les approches du post-NPM.....	25
Figure 4. Conflits et construction des rôles du responsable de projet.....	34
Figure 5. Le modèle de Kotter.....	55
Figure 6. Digitalisation et processus de fonctionnement global .....	66
Figure 7. Récapitulatif des rôles des managers opérationnels en contexte de digitalisation....	81
Figure 8. Dispositif institutionnel de pilotage du PSDMA .....	87
Figure 9. Modes de raisonnement et connaissance scientifique.....	101
Figure 10. Le chercheur interprétatif. Posture d'empathie.....	102
Figure 11. L'articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques.....	107
Figure 12. La construction de l'objet dans le processus de recherche .....	108
Figure 13. Concevoir problématique et question de recherche les questions à se poser.....	109
Figure 14. La boucle de raisonnement .....	115
Figure 15. Des allers retours entre données primaires et secondaires.....	123
Figure 16. Organigramme simplifié de la DGI au 1 <sup>er</sup> juin 2023 .....	129
Figure 17. Organigramme simplifié de la DGD au 1 <sup>er</sup> août 2023 .....	130
Figure 18. Composante de l'analyse des données : modèle de flux.....	143
Figure 19. Evolution de Sintax à la DGI.....	179
Figure 20. Processus d'implémentation de Sintax à la DGI .....	183
Figure 21. Evolution de Sydonia à la DGD .....	184
Figure 22. Finalité des principaux rôles des MO dans la digitalisation .....	208

## **C- LISTE DES IMAGES**

Image 1. Création des nœuds .....	146
Image 2. Importation des réponses.....	147
Image 3. Encodage des données 1 .....	148
Image 4. Encodage des données 2.....	148
Image 5. Exportation des réponses encodées 1 .....	149
Image 6. Recherche de Fréquence de mots .....	150

## **D- LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1. Fréquence de mots portant sur les apports de la digitalisation (DGI/DGD) .....	175
---	-----

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Interface de Sintax

Annexe 2 : Interface de Sydonia

Annexe 3 : Réponse à la demande d'autorisation pour mener des entretiens à la DGI

Annexe 4 : Réponse à la demande d'autorisation pour mener des entretiens à la DGD

Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 6 : Extrait de transcription d'entretien avec MO 1-I

Annexe 7 : Extrait de transcription d'entretien avec MO 15-I

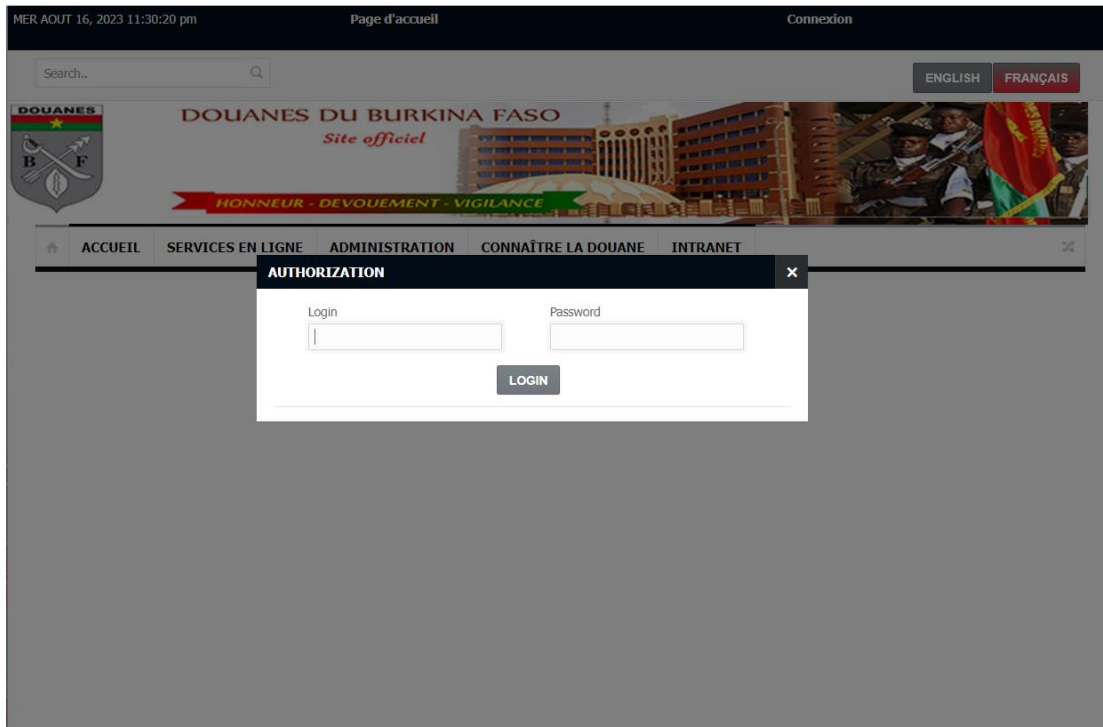
Annexe 8 : Extrait de transcription d'entretien avec MO3-D

Annexe 9 : Extrait de transcription d'entretien avec MO16-D

## ANNEXE 1 : INTERFACE DE SINTAX



## ANNEXE 2 : INTERFACE DE SYDONIA<sup>53</sup>



<sup>53</sup> <http://www.douanes.bf/sydoniabf/portal/userIndex.jsf> consulté le 16 août 2023 à 23h44



**ANNEXE 3 : REPONSE A LA DEMANDE D'AUTORISATION POUR MENER DES ENTRETIENS A LA DGI**

MINISTRE DE L'ECONOMIE,  
DU DES FINANCES ET DEVELOPPEMENT

\*\*\*\*\*

SECRETARIAT GENERAL

\*\*\*\*\*

DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

\*\*\*\*\*

DIRECTION DE L'INFORMATIQUE

\*\*\*\*\*



BURKINA FASO

\*\*\*\*\*

Unité-Progress-Justice

\*\*\*\*\*

16 AVR 2021

Ouagadougou, le

2021 08/14 MINEFID/SG/DGI/DI

Le Directeur Général des Impôts

*Æ*

Monsieur YAMEOGO S. Roger

Tél. : 70 24 19 10/78 91 81 91

**BOBO-DIOULASSO**

**Objet** : Autorisation pour mener des entretiens  
au sein de la DGI

**V/Réf** : lettre sans numéro du 08/04/2021

**Monsieur,**

Par lettre ci-dessus citée en référence, vous m'avez demandé l'autorisation pour mener des entretiens auprès d'une cinquantaine d'agents au sein de ma structure dans le cadre de la collecte de données en vue de la rédaction de votre thèse de doctorat qui porte sur le thème « **digitalisation des services publics et changement organisationnel** : une étude du rôle des managers intermédiaires dans l'administration publique au Burkina Faso ».

Aussi, ai-je l'honneur, par la présente, de vous donner mon accord pour mener lesdits entretiens. Je vous invite à cet effet, à prendre attache avec Monsieur ZONG-NABA Amos, Tel. : 78 44 80 15, Chargé d'appui technique à mon cabinet pour les besoins de coordination des entretiens.

Veillez agréer **Monsieur YAMEOGO**, mes salutations distinguées.

  
**Moumouni LOUGUE**  
Chevalier de l'Ordre de l'Étalon

**ANNEXE 4 : REPONSE A LA DEMANDE D'AUTORISATION POUR MENER DES ENTRETIENS A LA DGD**

MINISTRE DE L'ECONOMIE,  
DES FINANCES ET DU PLAN

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE  
DES DOUANES

N°2022- /MEFP/SG/DGD/DRFC



BURKINA FASO  
Unité-Progress-Justice

Ouagadougou le 13 1 JAN 2022

**Le Directeur Général**

A  
Monsieur YAMEOGO S. Roger,  
Enseignement à l'Université Nazi Boni  
(UNB)  
Tél : 70 24 19 10 / 78 91 81 91

**BOBO DIULASSO**

**Objet** : autorisation pour mener des entretiens  
au sein des services de la DGD

**Monsieur,**

Par lettre sans référence en date du 11 janvier 2022, vous sollicitez mon autorisation pour mener des entretiens auprès des agents de ma structure à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso. Cette demande intervient dans le cadre de la collecte des données pour la rédaction de votre thèse de doctorat portant sur le thème : « **digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des managers intermédiaires dans l'administration publique au Burkina Faso** ».

Par la présente, je voudrais vous informer que je marque mon accord pour votre sollicitation. Aussi, je vous invite à prendre attache avec les Directeurs régionaux des douanes du Centre et de l'Ouest pour les besoins de coordination.

Tout en vous encourageant pour la suite des travaux, recevez **Monsieur YAMEOGO**, toutes mes sincères salutations.



**Elie KALKOUMDO**  
Officier de l'Ordre de l'Etalon

Direction Générale des Douanes  
01 BP 506 Ouagadougou 01 BURKINA FASO  
Tél : + 226-25-37-40- 29 / Fax : +226-25-37-42-23  
web : [www.douanes.bf](http://www.douanes.bf) // e-mail : [dgd@douanes.bf](mailto:dgd@douanes.bf)  
Sydonia World: [www.douanes.bf/sydoniabf](http://www.douanes.bf/sydoniabf)

## ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN

THEMES	SOUS-THEMES / QUESTIONS	GROUPE CIBLE
<b>I- Mise en place de la digitalisation</b>	<p>1- Qu'est-ce qui a poussé la DGI (ou la DGD) à aller à la digitalisation ?</p> <p>2- En quoi la digitalisation est-elle une avancée selon vous ?</p>	
<b>II- Nature du changement</b>	<p>3- Comment s'est passé selon vous la mise en place de Sintax à la DGI ?</p> <p>4- Les Managers Opérationnels ont-ils été associés à la réflexion du projet Sintax (ou Sydonia) ?</p> <p>5- Si oui ou non, pourquoi selon vous ?</p>	
<b>III- Rôles des managers opérationnels dans la digitalisation</b>	<p>6- Avez-vous constaté des réticences à Sintax (ou Sydonia) ? Si oui, de la part de qui et pourquoi ?</p> <p>7- Comment les MO ont-ils joué un rôle dans la levée des doutes ?</p> <p>8- Sintax a-t-il mis en évidence de nouveaux rôles des MO ? Si oui, lesquels ?</p> <p>9- La digitalisation a-t-elle augmenté la pression du travail ? Comment ?</p> <p>10- La digitalisation a-t-elle mis en évidence des contradictions entre les acteurs de la DGI ?</p>	
<b>IV- Contexte burkinabè</b>	<p>11- Voyez-vous des obstacles (freins) au meilleur développement de la digitalisation dans un pays comme le Burkina ? Si oui, lesquels ?</p> <p>12- En quoi le contexte burkinabè a-t-il une influence sur le développement de la digitalisation ?</p> <p>13- La digitalisation rend possible le travail à distance ou télétravail ? Etes-vous favorable à cette forme de travail au Burkina ? Pourquoi ?</p>	

<b>V- Difficultés rencontrées</b>	<b>14-</b> Êtes-vous confrontés à des difficultés particulières dans l'accomplissement de vos missions suite à l'avènement de la digitalisation ? Si oui, lesquelles ?	
<b>VI- Pistes de solutions</b>	<b>15-</b> Quelles suggestions préconisez-vous pour faciliter ou améliorer le travail des MO dans leur contribution à la digitalisation ?  <b>16-</b> Comment percevez-vous l'avenir de la digitalisation au Burkina	

## **ANNEXE 6 : EXTRAIT DE TRANSCRIPTION D'ENTRETIEN AVEC MO 1-I**

Date de l'entretien : 25-01-2022

Lieu de l'entretien : Centre des impôts Bobo 4

Durée de l'entretien : 40 mn

### **A- MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION**

#### **- Raisons de la digitalisation**

*« Comme toute administration responsable, à un moment donné avec l'évolution technologique, la DGI voulait être à l'ère du temps. C'est pour cette raison principale qu'elle s'est engagée d'abord dans le processus d'informatisation depuis les années 95-96, où on parlait déjà des premières versions de Sintax. Un système qui n'a pas d'avantage, on n'y va pas. Même si on y va par erreur, on fait vite de reculer. En termes d'avantages, au titre de l'administration de la DGI, on peut citer une facilitation de l'exécution des tâches, une simplification des procédures de transmission des données, une sécurité des informations produites, il y a la traçabilité de tout ce que nous exécutons. Il y a la fiabilité des statistiques qu'on élabore qui constitue un guide précieux pour les décideurs, Tout cela donne un gain en temps, Ça permet aux contribuables de réaliser des économies et d'obtenir facilement certains actes. La DGI a atteint en 2021 des résultats jamais égalés à hauteur 109% ».*

#### **- Perception de la digitalisation comme une avancée**

*« C'est indiscutable que la digitalisation est une avancée significative ».*

### **B- NATURE DU CHANGEMENT**

#### **- Procédure de mise en place**

*« A l'époque, on nous demandait après le service ou les weekends de venir saisir les déclarations TVA et IUTS des contribuables. Les déclarations produites au cours de la semaine, on les saisissait en heures supplémentaires. Pour la mise en place de Sintax, les informaticiens ont travaillé sur la base des informations fournies par les praticiens, les agents des impôts. La système a été orienté dans le sens dans lequel on souhaite aller. Quelques fois on a été invité à décliner nos besoins à prendre en compte dans le paramétrage de la plateforme. Ça été fait de façon participative ».*

### **- Raisons de l'implication des MO**

*« C'est pour prendre en compte les besoins et les informations techniques nécessaires afin de rendre l'outil performant. Que ce soit un outil qui réponde aussi bien aux besoins des agents, utilisateurs internes et des contribuables qui sont aussi des utilisateurs externes ».*

## **C- ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION**

### **- Raisons des résistances**

*« L'être humain a généralement peur de l'inconnu. Il y avait en son temps une mauvaise publicité de l'informatique en général et de Sintax en particulier qui aurait pour objectif à terme de réduire les emplois. Même si aujourd'hui on assiste au phénomène de baisse des recrutements au niveau des impôts. A la DGI nous faisons près de 3000 agents toutes catégories confondues. Cela a amené un sentiment de rejet au début. Auprès des partenaires, les contribuables, les gens n'ont pas toujours voulu évoluer au clair de lune. Certains aiment les situations floues dans lesquelles on peut manœuvrer à souhait. Même du côté de l'administration certains praticiens ne veulent pas les choses transparentes. On veut que ça soit flou, que ça soit malléable à souhait. Même aujourd'hui, il y a des contribuables qui traînent les pieds ».*

### **- Rôles des MO dans la gestion des résistances**

*« Aujourd'hui, même s'il y a des réticences, ce n'est pas prononcé. Aujourd'hui, il faut avoir à l'esprit que c'est un processus qui est irréversible. Celui qui ne veut pas entrer dans Sintax aujourd'hui, ne veut pas travailler à la DGI et sera à la touche. Aucune tâche ne peut être exécutée hors Sintax aujourd'hui. Le rôle des chefs de services a été le fait d'insister, d'encadrer, de veiller à ce que les choses soient faites conformément aux instructions données par la hiérarchie, de travailler sur Sintax, rien que sur Sintax. On a veillé à ce que ça soit ainsi. Les gens se sont donné quelque fois des raisons à cause de l'instabilité du réseau pour faire autre chose hors Sintax à une époque pas très lointaine, mais au jour d'aujourd'hui, c'est fini. S'il n'y a pas de réseau, on attend. Leurs rôles ont été décisifs. Les décideurs ne sont pas avec nous ici. Il a fallu que nous même on soit en phase avec les instructions de la hiérarchie et qu'on y mette effectivement de la volonté pour que ça soit ainsi. Donc je peux dire qu'ils ont joué un rôle décisif ».*

**- Mise en évidence de nouveaux rôles des Managers Opérationnels**

« Toutes les responsabilités sont bien définies à travers les codes d'accès. Il y a des chefs de service qui ont vu leurs responsabilités bien définies. Aujourd'hui on n'a pas besoin de mon ordre pour faire certaines choses. Juste m'informer. Ce qui n'était pas le cas avant ».

**- Effets de la digitalisation sur la pression du travail**

« Je dirai non. C'est une impression qu'on peut avoir. Comme beaucoup de choses sont traçables et suivies, c'est clair. Depuis la DGI on peut cliquer pour savoir ce que j'ai fait ou pas. Je pense que c'est cet aspect qui fait qu'on peut avoir l'impression qu'il y a de la pression. Je pense qu'objectivement il y a moins de pression que de par le passé ».

**- Contradiction entre les acteurs des impôts**

« Il n'y a pas de divergence de point de vue ».

**D- CONTEXTE BURKINABE**

**- Obstacles au meilleur développement de la digitalisation au Burkina Faso**

« Le principal handicap que je vois est la question du réseau internet qui n'est pas encore tranchée dans nos pays. En Côte d'Ivoire, la DGI a un réseau indépendant du réseau de l'administration générale ; ce qui permet de travailler un peu plus aisément. Comme c'est le cas aussi du côté de la DGD du Burkina ».

**- Influence du contexte sur le développement de la digitalisation au Burkina Faso**

« A une certaine échelle, ça peut avoir une incidence négative. L'informatique de façon générale n'est pas encore totalement encrée dans nos habitudes. Vous voyez des grands commerçants qui préfèrent garder leurs sous à côté que d'aller en banque. Ils disent qu'ils préfèrent voir leur masse d'argent que de rester pour qu'on leur communique des chiffres et dire après c'est leur argent qu'on a réduit ainsi comme ça. C'est aussi le problème de l'analphabétisme parce qu'ils peuvent penser que ça diminue leur argent ou qu'on peut voler ça facilement. Mais petit à petit on y va. Dans une décennie, celui qui n'est pas dans le processus je me demande s'il pourra commercer, est-ce qu'il pourra travailler avec son entourage, avec d'autres structures ».

### **- Disposition face au télétravail**

*« Favorable ou pas, il faut y aller parce que le monde évolue pour éviter de rester sur le carreau. La pandémie est venue booster une manière de travailler. Et je crois qu'il faut que les gens commencent à intégrer ça dans les processus. A mon avis, il faut y aller ».*

### **E- DIFFICULTES RENCONTREES**

*« De façon particulière, non. Si je vois des gens alignés à la caisse et on me dit qu'il n'y a pas de réseau, ça me fait de la peine. Déjà que l'impôt n'a pas une contrepartie directe et visible. C'est ce problème qui nous indispose souvent ».*

### **F- PISTES DE SOLUTIONS**

#### **- Suggestions préconisées**

*« Il faut une amélioration de la connexion, sa fluidité et disposer à termes d'un réseau parallèle. Le matériel informatique doit accompagner cette évolution. Il y a aussi la question des machines qui sont devenues obsolètes ».*

#### **- Avenir de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Oui, je n'imagine pas une marche arrière à partir du moment où les résultats sont probants à moins de travailler contre soi-même ».*



## **ANNEXE 7 : EXTRAIT DE TRANSCRIPTION D'ENTRETIEN AVEC MO 15-I**

Date de l'entretien : 13-01-2022

Lieu de l'entretien : Direction des Moyennes Entreprises du Centre 2

Durée de l'entretien : 45 mn

### **A- MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION**

#### **- Raisons de la digitalisation**

*« Depuis l'avènement de l'informatique, on sait que la machine est plus efficace que l'homme dans certains domaines. Il y a eu aussi l'expérience d'autres pays où on a pu constater qu'ils ont eu un bon en avant par rapport à nous. Avec le temps, les déclarations manuelles des contribuables finissent par être volumineux à manipuler et ne sont plus accessibles alors que si on passe vers la dématérialisation, tous ces dossiers deviennent quelques kilooctets et mieux des mégas et c'est stocké quelque part. Malgré le temps qui passe, c'est toujours accessible. Il nous arrivait d'être confronté à des demandes de service de la part des contribuables et on ne retrouvait pas le dossier à un moment donné. Ça résout un problème d'archivage en termes de quantité et même la tenue du dossier par les collaborateurs. Avoir les données sur une très longue période et ensuite pouvoir facilement les retrouver une fois que c'est stocké. A l'égard des contribuables en cas de contestations on doit pouvoir faire la preuve que le contribuable a effectivement payé, exception faite d'un cas de défaillance de la machine qui devrait être minimisé. Grâce à l'application Sintax, on peut faire des recoupements d'informations sur des opérations d'affaires effectuées par le contribuable avec des tiers. Grâce à l'informatisation, on arrive à démanteler les réseaux de fraudes. Si la DGI n'avait pas été informatisée, on ne serait pas au-delà de 2/3 de nos performances d'aujourd'hui. Cela n'allait pas être possible. L'informatisation est motivée par la quête de performance. Le système comporte beaucoup d'avantages ».*

#### **- Perception de la digitalisation comme une avancée**

*« C'est une avancée extraordinaire. L'informatisation était en cours mais certains n'en voulaient pas. L'informatisation est venue pour mettre fin à certaines pratiques. Au niveau des contribuables tout le monde n'était pas favorable. On a peur qu'avec la machine, on ne puisse démanteler certaines choses. Lorsque les téléprocédures sont venues, il a fallu marchander pour que certains y adhèrent. Il a fallu qu'on dise qu'on ne prend plus de déclarations manuelles, pour que certains viennent ».*

## **B- NATURE DU CHANGEMENT**

### **- Procédure de mise en place**

« On a eu une première version Syntax 1 qui ne donnait pas bien pour des aspects techniques mais aussi parce que le facteur humain interne n'était pas favorable. Sur financement suisse négocié par le DG, on a pu mettre en place la deuxième version Syntax qui était déjà meilleure à la première. On a commencé avec 2 sites (directions) pilotes. Un système intelligent que le DGI a eu, c'est l'idée d'avoir des points focaux. Pour ces points focaux, on a pris des gens qui étaient vraiment intéressés. On a travaillé, on a formé, on a expliqué. Aujourd'hui, l'application est connue et maîtrisée à 90% par les collaborateurs. La démarche adoptée par les informaticiens (quand on passe de l'ancien au nouveau), ils ne commencent pas par enlever totalement l'ancien, ils mettent le nouveau sur des sites pilotes, le tester avant de de l'élargir. Au fur et à mesure, ils font des correctifs parce que plus il y a d'utilisations, plus ça va révéler des insuffisances et on procède à la correction. En 2013, on a généralisé au moins pour Ouaga avant de l'étendre à Bobo et par la suite dans les provinces ».

### **- Implication des MO à la réflexion**

« Le climat n'était pas totalement favorable au début. Si certains pouvaient saborder la chose, ils l'auraient fait. Conscient de ça, le Directeur s'est appuyé sur deux personnes CSA. Les deux ont travaillé avec le cabinet en décrivant les processus et autres (notamment au niveau de la recette). Cette manière stratégique de procéder a permis de contourner un obstacle éventuel. Si on veut passer par les bons standards ou on réunit les chefs de service et que ceux-là n'ont pas à priori d'intérêts, on va buter sur un mur. Ayant quand même deux personnes assez expérimentées, qui connaissaient très bien le métier, ils se sont appuyés sur elles. Eux aussi n'ont pas tout traité seul, ils se sont référés à des gens notamment des Managers opérationnels qu'ils connaissent, chefs de services comme eux et qui leur expliquaient des choses ».

## **C- ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION**

### **- Raisons des résistances**

« Des réticences qui se situent à deux niveaux : certains agents pensaient que ça pouvait empêcher certaines jongleries et le deuxième était lié à la mauvaise qualité du réseau qui faisait que les agents redoutaient son utilisation (augmentation des erreurs, double imposition, reprises de saisie, etc). Cela s'expliquait par le manque de financement qui n'a pas permis

*d'avoir des serveurs de forte capacité et la connexion était médiocre. Au début aussi, il n'y avait pas assez de formation. Ces 3 éléments ont créé un peu une résistance ».*

#### **- Rôles des MO dans la gestion des résistances**

*« Le CSA est la cheville ouvrière au niveau opérationnel parce qu'ayant le contact avec les contribuables. Les CSA ont été retenus comme points focaux Syntax. Certains étaient d'une certaine classe d'âge et donc moins malléables. Et quelques-uns n'ont pas pu suffisamment répondre. Mais dans le schéma qui était défini, c'étaient eux en tant que Chefs de service, qui devaient tenir le bon discours et l'incitation pour que leurs collaborateurs continuent. Mais à un moment donné, ils ont vu que les chefs de service n'avaient pas de temps pour être à toutes les formations, à toutes les réunions, piloter leur service et passer le message. A partir de ce moment, ils leur ont été demandé de désigner des gens qui sont sous leur ordre. En gros, ils ont eu la responsabilité parce que c'est eux qui incitaient leurs collaborateurs à utiliser et à l'occasion à relayer les difficultés. Les Chefs de service se sont déchargés sur des collaborateurs de choix comme point focal. En choisissant quelqu'un qui a une passion pour la chose, ils ont eu une posture qui a été favorable au développement de l'application.*

*A un moment donné, le DG a trouvé qu'il fallait responsabiliser les points focaux motivés comme Chefs de services d'assiettes. La vision que le DG a eue en son temps, créer un groupe de points focaux, les stimuler, les motiver et à un moment donné les responsabiliser pour que leur vision devienne presque la vision de tout le monde a été une démarche assez intelligente ».*

#### **- Mise en évidence de nouveaux rôles des Managers Opérationnels**

*« De nouveaux rôles, c'est déjà le fait de pousser les collaborateurs à entrer dedans. De nouveaux rôles, c'est de plus en plus un contrôle accru avec une réactivité accrue. Le rôle d'encadrement est beaucoup plus allégé et beaucoup plus mise en valeur ».*

#### **- Effets de la digitalisation sur la pression du travail**

*« La charge de travail a augmenté parce la digitalisation nous a permis d'avoir beaucoup d'informations ».*

### **- Contradiction entre les acteurs des impôts**

*« Je ne suis pas en mesure de dire que nos gouvernants sont pour de la digitalisation. Ils ne l'ont pas financé, ils ne l'ont pas soutenu au sens de dire, population du Burkina Faso voici des outils que nous avons et qui nous permettront de mieux collecter l'impôt. Ils ne l'ont jamais dit. Au contraire, certains ont des connections avec des acteurs économiques qui sont coincés à cause de la digitalisation. A l'interne, chacun a durablement poussé son esprit vers la digitalisation. Hors digitalisation, on en parle plus. Je ne connais pas de responsable qui s'y oppose. Fondamentalement tout le monde est rentré dedans et ça nous ouvre d'autres horizons. Je ne doute point qu'à un certain moment je n'aurai même plus de dossier physique ».*

## **D- CONTEXTE BURKINABE**

### **- Obstacles au meilleur développement de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Le premier obstacle, l'obstacle majeur c'est l'absence d'implication du politique. Le soutien moral et financier. Le politique ne semble pas être très favorable à la digitalisation. La morale de la politique aujourd'hui est telle qu'on ne voudrait pas d'une administration fiscale forte. Le tissu économique, pour une partie non négligeable n'est pas si professionnel que ça. On a des entreprises ou le promoteur ne sait ni lire ni écrire. Il ne cherche pas non plus quelqu'un à mesure de l'aider dans son travail. Il y a une certaine peur des TIC. L'état d'esprit de la population n'est pas pour le moment totalement ouvert. Si les contribuables étaient disponibles pour ça, dès leur comptabilité si celle-ci est informatisée, ça facile le reste ».*

### **- Influence du contexte sur le développement de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Dans une vision sociologique, toute société peut être fondamentalement transformée dans le sens où l'on veut. La culture de l'oralité constitue un frein mais ça reste des mini freins. Une politique globale de modernisation de la société qui prenne en compte l'informatique pourrait réussir parce que le facteur jeunesse qui plus ouverte d'esprit est également un aspect favorable à la digitalisation. Si cette jeunesse est encadrée par une vision qui se donne tous les moyens d'inciter, de pousser, moi je la voie même favorable à l'informatisation ».*

### **- Disposition face au télétravail**

*« Parfaitement. Il faut qu'on évolue. Dans l'administration publique aujourd'hui on se soucie plus de la présence matérielle que de la performance. Et ça, ce sont des choses qui doivent évoluer. Parce que le plus important, ce n'est pas que je sois là, mais que je sois performant ».*

## **E- PISTES DE SOLUTIONS**

### **- Suggestions préconisées**

*« Il faut développer une politique générale de promotion des TIC par le gouvernement. Ensuite, amener les acteurs économiques à utiliser une comptabilité informatisée. Une politique générale en faveur de la digitalisation serait une bonne chose au Burkina. Des formations complètes sur Excel, Access et les intégrer dans la définition de la vision. A défaut d'une vision à priori, une vision corrective. On est parti sur quelque chose, et il me semble qu'on n'ait pas encore fait le grand bilan. Le potentiel en matière de digitalisation est énorme pour le Burkina ».*

### **- Avenir de la digitalisation au Burkina Faso**

*« La digitalisation a absolument un bel avenir ».*

## **ANNEXE 8 : EXTRAIT DE TRANSCRIPTION D'ENTRETIEN AVEC MO3-D**

Date de l'entretien : 25 juillet 2022

Lieu de l'entretien : Bureau de Douane Ouaga Exonération

Durée de l'entretien : 58 mn

### **A- MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION**

#### **- Raisons de la digitalisation**

*« C'est lié à la contrainte de l'évolution des choses et aussi dans le souci de faciliter les échanges, d'améliorer, de moderniser les procédures et l'administration en générale. A notre arrivée, chaque bureau était déjà informatisé avec son serveur local. Par la suite, il y a eu l'interconnexion avec tous les bureaux ».*

#### **- Perception de la digitalisation comme une avancée**

*« L'informatisation est une avancée. Les informations sont accessibles en un clic sur l'ordinateur. Nous sommes sur la même base de données, quel que soit le lieu, c'est la même procédure, le même droit à payer ».*

### **B- NATURE DU CHANGEMENT**

#### **- Procédure de mise en place**

*« Ça été évolutif ».*

#### **- Implication des MO à la réflexion**

*« Ils sont associés parce qu'on est obligé de renforcer leurs capacités. L'informatisation de la douane se décide au niveau mondial. L'information douanière est unique. Même si dans la conception, on peut se dire qu'on n'a fait que reprendre ce qui était là pour mettre dans l'option numérique. Mais après on les associe à l'utilisation de ces données : comment il faut rechercher*

*Il faut les associer parce que le travail manuel est différent du travail informatique. Pour que je sois très bien, même si on ne m'associe pas dans la conception du logiciel de gestion, il faut me former pour me dire si vous voulez telle information voici la procédure à suivre pour pouvoir l'obtenir ».*

## **C- ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION**

### **-Survenue de résistance à la digitalisation**

*« Quand on voulait passer d'une version plus peaufinée à une autre, les utilisateurs se rendaient compte qu'on leur enlevait certains de leurs pouvoirs. Quand c'est manuel, c'est lent et tout le sait que quand un travail est lent ça ouvre la porte à de la corruption. En informatisant certains aspects de la procédure, du coup y en a qui trouvait que ça leur diminuait leurs 'gombos' (avantages). Il y a des anciens qui étaient déjà fatigués, qui étaient à la sortie qu'on appelait des 'manuellement bons' qui manifestaient des formes de réticences dans la manipulation de l'outil informatique ».*

### **- Rôles des MO dans la gestion des résistances**

*« Ils ont adhéré parce qu'ils n'avaient pas le choix. C'est un mouvement. Ils ne pouvaient pas résister. Vous résistez si vous avez l'espoir qu'on va reculer. Si vous vous rendez compte qu'on ne recule pas, on est en train d'avancer. Ceux qui se mettaient au sérieux pour apprendre, c'est eux qui étaient les plus utilisés ».*

### **- Mise en évidence de nouveaux rôles des chefs de service**

*« Cela a amélioré la capacité d'action et amélioré les connaissances. Aujourd'hui, avec l'outil informatique, il y a certaines informations qu'on peut aller chercher sur le net ou sur la toile mondiale de la douane, par contre avant, ce n'était pas évident. Il fallait demander à quelqu'un et si la personne ne connaît pas, ça pose problème. Et même avec l'outil informatique, il y a les informations qui sont partagées, les notes de service sont partagées. Quand vous êtes coincés, il suffit de cliquer et vous avez l'information. Avant il fallait courir derrière un ancien qui va aller fouiller dans les paperasses pour vous trouver la note de service. Nous même on a acheté des livres posés qu'on utilise plus et on ne sait même plus où s'est posé.*

*Certains rôles ont évolué ou changé de forme. Le transit se faisait manuellement. Les agents identifient que le véhicule est dans le parc et le chef de bureau valide électroniquement. Et le bureau suivant connaît les véhicules en partance sur leur site ».*

### **- Effets de la digitalisation sur la pression du travail**

*« La pression du travail dépend de l'activité. Au contraire avec l'outil informatique c'est plus rapide. Si nous recevons une déclaration électronique, le douanier peut commercer ses estimations en attendant le document physique ».*

### **- Contradiction entre les acteurs des douanes**

*« Il n'y a pas de dissension. C'est un corps discipliné. L'informatisation peut ne pas prendre certains aspects en compte, mais si les agents rapportent des difficultés, le sommet réagit ».*

## **D- CONTEXTE BURKINABE**

### **- Obstacles au meilleur développement de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Le niveau d'instruction de la population. En douane, nous avons beaucoup d'intermédiaires dont le niveau est vraiment bas. Il y a aussi la fiabilité du réseau, aujourd'hui nous sommes sur la toile. Il faut alors un bon débit et disponible partout. Il y a également le matériel qui compte beaucoup. Souvent nos matériels ne suivent pas ».*

### **- Influence de la culture africaine sur le développement de la digitalisation**

*« L'homme n'aime pas ce qui est transparent. Il veut toujours de l'aide, il veut un coup de main. Comme on est enclin à demander de l'aide, on préfère avoir le contact physique autrement on peut rester chez soi et remplir les informations sur la plateforme. C'est la structuration même de notre société qui est comme ça. On est tellement interpénétrés, nos liens sociétaux sont tellement forts, qu'il y a des moments que tu agis à l'encontre de la loi, pour avoir la paix sociale. Il m'arrive des fois d'aider quelqu'un juste pour avoir la paix parce que je sais qu'il a tellement vu beaucoup de personnes dans mon entourage. Et comme on aime aussi demander de diminuer les taxes à payer ».*

### **- Disposition face au télétravail**

*« Le télétravail n'est pas mal mais dans le cadre africain et burkinabè, c'est compliqué. D'abord la répartition du travail n'est pas exacte. En Europe, tout ce que vous devez faire dans le cadre du service est répertorié. Ici, ce n'est pas le cas. On a comme l'impression de faire du tout. Ensuite, notre société est telle que même au service, on est comme en famille. Quand on se retrouve, ça nous permet de maintenir le moral à plomb et travailler. Troisièmement, comment être favorable au télétravail dans un pays où la connexion ne marche pas.*



*La configuration de nos familles (familles élargies, bruits des kiosques, voisins, ...) ne donne pas une efficacité au télétravail, de travailler à la maison. Dans les ministères, ceux qui sont occupés réellement, vous allez voir qu'ils restaient des fois jusqu'à 20h, 21h dans leurs bureaux parce que là-bas, c'est plus calme. Et même les weekends, ils viennent au bureau, Pourquoi ils ne rentrent pas avec les dossiers à la maison parce qu'ils savent ce qui est là ».*

#### **E- DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE CADRE DU SERVICE**

*« Les difficultés que nous avons c'est la connexion, ou les équipements, les imprimantes recto simple or une imprimante recto-verso nous aurait permis d'économiser en papier. Avant de parler de télétravail, travaillons d'abord à numériser certaines pratiques qui pourrait nous permettre d'économiser des ressources comme le papier ».*

#### **F- PISTES DE SOLUTIONS**

##### **- Suggestions préconisées**

*« Inviter tout le monde à y aller parce que nous n'allons pas reculer. Il faut que la connexion soit au top ».*

##### **- Avenir de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Elle a de beaux jours, parce que d'un la population burkinabè est très jeune. C'est leur moment. La jeunesse de la population est un atout. Aussi le Burkina n'est qu'au début de la modernisation de toutes ses procédures. La fibre optique ne couvre pas tout le pays. Le taux de scolarisation ne fait qu'augmenter. Avant dans un village, il n'y avait qu'une seule personne qui était venu étudier au chef-lieu de la région. Mais aujourd'hui presque tous les chefs-lieux de départements ont 2, 3, 4 lycées. Et ceux-ci sont des consommateurs de la digitalisation ».*

## **ANNEXE 8 : EXTRAIT DE TRANSCRIPTION D'ENTRETIEN AVEC MO16-D**

Date de l'entretien : 13 juillet 2022

Lieu de l'entretien : Subdivision Bobo

Durée de l'entretien : 35 mn

### **A- MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION**

#### **- Raisons de la digitalisation**

*« La douane étant dans cette dynamique de modernisation de ses formalités douanières et la dématérialisation de ses formalités et c'est l'un des principaux objectifs de la digitalisation de notre système informatique notamment nos procédures douanières. Et deuxièmement, recueillir facilement certaines données étant donné que nous agissons dans le commerce international. Cela participera de pouvoir bénéficier des données faciles afin d'effectuer des analyses qui pourront aider les décideurs à pouvoir décider de l'avenir économique du pays ».*

#### **- Perception de la digitalisation comme une avancée**

*« Notre processus de digitalisation a atteint un niveau très, très avancé. Avant 2010, chaque bureau avait son serveur local et chaque fin de mois, on faisait des extractions pour la Direction générale pour analyse. Mais depuis 2017, nous avons opté pour Sidonia Word qui nous a donné beaucoup de fonctionnalités. Ces fonctionnalités nous ont permis l'interconnexion entre les différents offices. Une marchandise qui doit passer d'un produit A à un point B que nous appelons le transit, nous arrivons à avoir l'information avant que la marchandise n'arrive. Ce qui permet d'éviter les déversements frauduleux en cours de route. Du coup les opérateurs qui se donnaient à ce faux jeu, ont compris que ce n'était plus possible. Ce qui a permis à la douane d'augmenter son niveau de recettes ».*

### **B- NATURE DU CHANGEMENT**

#### **- Procédure de mise en place**

*« Avant un changement de version, il y a des séances de formation. On explique les avantages de la nouvelle version et en évoquant les limites de l'ancienne. Juste après les formations et sensibilisation, on lance l'opération et tout le monde est au même niveau d'information ».*

### **- Implication des MO à la réflexion**

*« Oui absolument, ils sont associés. On leur explique les insuffisances de la version précédente et les objectifs de l'administration douanière en passant à la nouvelle version pour que chacun puisse comprendre la dynamique de l'administration. A l'issue de ça, il y a les formations qui s'en suivent pour amener les gens à s'approprier de cet outil-là.*

*Associer les Managers opérationnels est une très bonne chose. On ne peut pas mettre en place un changement sans associer les principaux acteurs. Il faut que eux même comprennent l'utilité de cette nouvelle version et là où ça doit nous amener. Quand, il y a un changement souvent les gens sont réticents. Si les gens ont reçu une bonne explication de la chose, c'est eux-mêmes qui vont se donner afin qu'il puisse y avoir de résultats. L'outil informatique est bien, mais ce sont les hommes qui encadrent cela. Si les hommes ne comprennent pas, il va y avoir des insuffisances dans l'application ».*

## **C- ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION**

### **-Survenue de résistance à la digitalisation**

*« La majorité, au niveau opérationnel, les gens ont trouvé en cela une très bonne chose. En ce qui nous concerne, étant entendu que c'est un outil qui nous permet d'avoir une certaine célérité dans la procédure douanière, un outil de facilitation, nous avons trouvé que c'était une bonne chose. Même avec les agents d'un certain âge au début, on a senti qu'il y avait cette volonté de comprendre comment les choses se passaient ».*

### **- Rôles des MO dans la gestion des résistances**

*« Le chef de site avait pour rôle d'accompagner les utilisateurs à la bonne maîtrise de l'outil informatique, à la bonne utilisation de cet outil ».*

### **- Mise en évidence de nouveaux rôles des chefs de service**

*« Chaque version a ses particularités, ses nouvelles données. A chaque fois qu'il y a un passage d'une version à une autre, que les nouveaux chefs de site et même les anciens puissent bénéficier d'un renforcement de capacité afin de s'enquérir des possibilités que cette nouvelle version donne et pouvoir aussi accompagner les utilisateurs sur le terrain. Les chefs de site étaient formés sur le logiciel avant leur prise de fonction mais aujourd'hui, ce n'est plus le cas ».*

### **- Effets de la digitalisation sur la pression du travail**

*« On peut plutôt dire que Sydonia est venu réduire la pression du travail parce que nous avons tout dans la machine. Il y a une certaine traçabilité. On n'a plus besoin d'appeler tel bureau pour avoir tel information ».*

### **- Contradiction entre les acteurs des douanes**

*« La vision est partagée. Tout douanier qui voit la vision de l'administration ne peut qu'applaudir parce qu'il y a une certaine traçabilité ».*

## **D- CONTEXTE BURKINABE**

### **- Obstacles au meilleur développement de la digitalisation au Burkina Faso**

*« L'un des principaux obstacles, c'est la fluidité de la connexion. Notre administration est en train de tendre vers la dématérialisation intégrale. Au niveau des utilisateurs, il y a toujours la non maîtrise de la part de certains, toute chose qui contribue à ralentir encore la procédure ».*

### **- Influence de la culture africaine sur le développement de la digitalisation**

*« Travailler à rehausser le niveau des partenaires »*

### **- Disposition face au télétravail**

*« Absolument. Le système est accessible 24h/24h. Vous pouvez vous connecter à tout moment C'est un outil de pointe. Et comme nous sommes dans une économie de pointe, il faut se donner les moyens pour accélérer les formalités douanières ».*

## **E- DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE CADRE DU SERVICE**

*« Il y a moins de difficultés et beaucoup plus d'avantages ».*

## **F- PISTES DE SOLUTIONS**

### **- Suggestions préconisées**

*« A l'interne, la modernisation de notre administration fait partie de notre plan stratégique. La place de l'outil informatique c'est-à-dire la digitalisation est au premier rang. Beaucoup de choses sont faites et beaucoup de choses sont en train d'être faites. Au niveau du Gouvernement, c'est de permettre à ce que l'internet soit accessible. Il faut donc une politique générale de promotion des TIC ».*

### **- Avenir de la digitalisation au Burkina Faso**

*« Ça un avantage. Mais ça dépend de ceux qui conduisent cette opération de digitalisation. Si on a un leader qui communique, qui donne les objectifs, qui donne les avantages, il n'y a pas de raison qu'il n'y ait pas d'avenir à tout point de vue, il n'y ait pas de raison qu'il n'y ait pas un adhérence de toute la population. On ne peut pas projeter notre avenir sans la digitalisation. Parce que c'est un outil de décision. Ça nous donne beaucoup de possibilités d'analyser l'existant et pouvoir projeter l'avenir ».*

## TABLE DES MATIERES

RESUME .....	III
ABSTRACT .....	IV
DEDICACE.....	VI
REMERCIEMENTS .....	VII
SOMMAIRE .....	IX
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	X
INTRODUCTION GENERALE .....	1
CHAPITRE I- LES MANAGERS OPERATIONNELS : UN ROLE PARTICULIER AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES .....	15
SECTION 1- DES ORGANISATIONS PUBLIQUES EN PROFONDES MUTATIONS .....	15
§ 1 - DU PARADIGME DU POST- NEW PUBLIC MANAGEMENT (POST-NPM) .....	16
1 – L’HERITAGE DU MODELE BUREAUCRATIQUE WEBERIEEN.....	16
2 - DU NEW PUBLIC MANAGEMENT AU POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT (POST-NPM) : POUR UN SERVICE PUBLIC PLUS EFFICACE.....	20
§ 2 - SPECIFICITES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :.....	28
LA RELATION ENTRE POLITIQUES ET ADMINISTRATIFS.....	28
SECTION 2- LES MANAGERS OPERATIONNELS : DES ACTEURS CLES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES .....	30
§ 1 – DES MULTIPLES DES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS .....	30
§ 2 - LES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES : ENTRE LOGIQUE POLITIQUE ET ADMINISTRATIVE.....	37
CONCLUSION DU CHAPITRE I .....	40
CHAPITRE II / L’ORGANISATION PUBLIQUE A L’ERE DE LA DIGITALISATION : VERS UN NOUVEAU LEADERSHIP PUBLIC DU MANAGER OPERATIONNEL .....	42
SECTION 1 - LA DIGITALISATION DES SERVICES : UNE NOUVELLE DIMENSION DU POST-NPM.....	42
SECTION 2- LA DIGITALISATION, UN MODE .....	45
DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....	45
§ 1- LA DIMENSION STRATEGIQUE DE LA DIGITALISATION.....	45
§ 2 - LES DIFFERENTS TYPES DE CHANGEMENT RAPPORTEES A LA DIGITALISATION .....	48
§ 3 - DES FACTEURS D’ECHECS D’UNE TRANSFORMATION DIGITALE .....	49
§ 4 – LES FACTEURS DE SUCCES DE LA DIGITALISATION .....	52
1- ASSEOIR UN LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL.....	52
2 – OPTER POUR UN CHANGEMENT LEGITIME ET NEGOCIE.....	53
§ 5- LE MODELE DE KOTTER APPLIQUE A LA DIGITALISATION .....	54
1- LA CREATION D’UN SENTIMENT D’URGENCE .....	56

2- LA FORMATION D'UNE COALITION PUISSANTE .....	57
3- LA DEFINITION D'UNE VISION ET D'UNE STRATEGIE.....	58
4- LA DIFFUSION DE LA VISION.....	58
5- LA RESPONSABILISATION DES SALARIES .....	59
6- L'OBTENTION DE VICTOIRES RAPIDES.....	60
7- LA CONSOLIDATION DES ACQUIS.....	60
8- L'ANCRAGE DES NOUVELLES PRATIQUES.....	61
DANS LA CULTURE DE L'ORGANISATION.....	61
SECTION 3 - LES APPORTS DE LA DIGITALISATION .....	62
DANS LES SERVICES PUBLICS .....	62
SECTION 3 - LES MANAGERS OPERATIONNELS FACE AUX ENJEUX DE LA DIGITALISATION DES SERVICES.....	65
§ 1 – LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU ORGANISATIONNEL.....	66
§ 2 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU CULTUREL.....	68
§ 3 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU COMPORTEMENTAL.....	69
§ 4 - LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS : UN ENJEU .....	71
STRATEGIQUE .....	71
SECTION 4- LES NOUVEAUX ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DIGITALE.....	72
§ 1 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UNE FORCE DE PROPOSITION.....	72
§ 2 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN ACCOMPAGNATEUR ET UN FACILITATEUR DE CHANGEMENT .....	73
§ 3 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN GUIDE ET NON .....	75
UN CHEF .....	75
§ 4 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN DONNEUR DE SENS.....	76
§ 5 – LE MANAGER OPERATIONNEL : UN GARANT DE LA COHESION ET UN DEVELOPPEUR DE COMPETENCES .....	78
§ 6 : LE MANAGER OPERATIONNEL : DEVENIR UN MANAGER LEADER .....	79
SECTION 5- LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION.....	81
CONCLUSION DU CHAPITRE II .....	82
CHAPITRE III- METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	84
SECTION 1 - PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE.....	84
§ 1 - L'ADMINISTRATION PUBLIQUE BURKINABE EN MUTATION .....	84
§ 2 : PRESENTATION DU CAS 1 : LA DGI ET SA PLATEFORME SINTAX .....	90
§ 3 : PRESENTATION DU CAS 2 : LA DGD ET SA PLATEFORME SYDONIA.....	93
SECTION 2 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	96
EN SCIENCES DE GESTION .....	96

§1 : LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION .....	96
§ 2- DES PRINCIPES DIRECTEURS DE JUSTIFICATION DE .....	104
LA CONNAISSANCE ENSCIENCES DE GESTION.....	104
SECTION 3- PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	106
§ 1- DE L’OBJET DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION .....	106
§ 2- DU CHOIX DU PARADIGME INTERPRETATIVISTE ET DE LA STRATEGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE .....	110
§ 3- DU CHOIX DE L’ETUDE DE CAS .....	115
§ 4 – DE LA POPULATION D’ETUDE ET DES CRITERES DE SELECTION.....	117
§5 - PRESENTATION DES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES .....	120
1- DU CHOIX DE LA STRATEGIE DE COLLECTE DES DONNEES.....	120
2-L’ENTREVUE ET SON DEROULEMENT .....	125
3 - L’OBSERVATION ET SON DEROULEMENT .....	127
4 - LA DOCUMENTATION ET SES SOURCES.....	131
5- PRESENTATION DES ACTEURS INTERVIEWES DANS LE CAS 1 (DGI).....	133
6- PRESENTATION DES ACTEURS INTERVIEWES DANS LE CAS 2 (DGD) .....	137
§ 6 - DU CHOIX DE LA STRATEGIE D’ANALYSE DES DONNEES .....	140
1- DU CHOIX DE L’ANALYSE DE CONTENU.....	140
2- DU CHOIX DE NVIVO 12 PLUS COMME OUTIL D’ANALYSE.....	145
SECTION 4- DES DIFFICULTES RENCONTREES.....	151
CONCLUSION DU CHAPITRE III .....	152
CHAPITRE IV- PRESENTATION DES RESULTATS .....	154
SECTION 1 : L’UTILITE DE LA DIGITALISATION .....	154
DES SERVICES PUBLICS A LA DGI ET A LA DGD .....	154
§1- PERCEPTION DES ACTEURS SUR LES MOTIVATIONS DE LA DIGITALISATION DES SERVICES. 154	
1- PERCEPTION DES DIRECTEURS DE SERVICE.....	155
SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION .....	155
2- PERCEPTION DES MANAGERS OPERATIONNELS .....	157
SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION .....	157
3- PERCEPTION DES AGENTS D’EXECUTION .....	160
SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION .....	160
4- PERCEPTION DES PERSONNES RESSOURCES.....	162
SUR LES RAISONS DE LA DIGITALISATION .....	162
5- PERCEPTION DES RAISONS DE LA DIGITALISATION.....	163
ISSUES DU <i>FOCUS GROUP</i> .....	163
§2- DE L’IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR .....	164



LA PERFORMANCE DES SERVICES.....	164
1- DES RAISONS DE LA RESISTANCE A LA DGI.....	165
2- DES RAISONS DE LA NON-RESISTANCE A LA DGD .....	167
3- DES APPORTS DE LA DIGITALISATION DES SERVICES .....	170
SECTION 2 : DES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS A LA DGI ET A LA DGD .....	177
§ 1- DE L'IMPLICATION DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LE PROCESSUS DE DIGITALISATION DES SERVICES.....	177
§2- DE LA PROCEDURE DE MISE EN PLACE DE LA DIGITALISATION .....	180
§3- PERCEPTION DES ACTEURS SUR LES ROLES DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES.....	185
§ 4- LE RESPECT DE LA LOI COMME FACTEUR FACILITATEUR DE LA DIGITALISATION DES SERVICES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE .....	191
SECTION 3 : DE L'INFLUENCE DU CONTEXTE BURKINABE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS .....	194
§1- DES FACTEURS DEFAVORABLES LIES AU CONTEXTE .....	194
§2- UN FACTEUR FAVORABLE LIE AU CONTEXTE .....	198
CONCLUSION DU CHAPITRE IV .....	199
CHAPITRE V- DISCUSSION DES RESULTATS .....	201
SECTION 1 – L'UTILITE DE LA DIGITALISATION FACILITE SON DEPLOIEMENT .....	201
SECTION 2 : CONFIRMATION DU ROLE D'ACCOMPAGNATEUR ET DE FACILITATEUR DE CHANGEMENT DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LA DIGITALISATION DES SERVICES.....	205
SECTION 3 : CONFIRMATION DE L'INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS AU BURKINA FASO .....	211
SECTION 4 – PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	219
§ 1 – CONTRIBUTIONS THEORIQUES.....	219
§ 2 – CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES.....	221
§ 3 – CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES.....	221
§ 4 – CONTRIBUTIONS MANAGERIALES ET ORGANISATIONNELLES .....	221
§ 5- AUTRES APPORTS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	223
SECTION 5- LES LIMITES DE L'ETUDE .....	224
SECTION 6- PERSPECTIVES.....	226
CONCLUSION DU CHAPITRE V .....	227
CONCLUSION GENERALE .....	229
BIBLIOGRAPHIE.....	239
WEBOGRAPHIE .....	253
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, IMAGES ET GRAPHIQUES.....	255

LISTE DES ANNEXES ..... 261  
TABLE DES MATIERES ..... 285