

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management des Organisations »

**Le rôle des mécanismes de conduite du changement dans l'adaptation
des utilisateurs au système d'information "JIBAYATIC".**

Étude de cas : Direction Générale des Impôts - Ministère des Finances

Elaboré par

LOUAKED Merwane

BOUZAHAR Mohamed Lamine

Encadré par

Dr. MOHAMMED AZIZI Yasmine

MCB a l'ENSM

Année Universitaire 2024/2025

RESUME

Dans un contexte où la transformation numérique devient une exigence pour les administrations publiques, l'adaptation des utilisateurs au système d'information constitue un enjeu majeur. Cette étude examine le rôle des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC de l'administration fiscale. L'étude vise à déterminer les facteurs clés qui facilitent ou entravent cette adaptation, en vue de formuler des recommandations pour une intégration réussie.

Cette recherche qualitative repose sur des entretiens semi directifs avec les acteurs clés de l'administration fiscale ainsi que sur l'analyse des données qui en ont été recueillies. Les résultats montrent que communication, formation et culture organisationnelle sont autant de facteurs qui interviennent dans l'adhésion au changement, tout autant que les résistances qui existent mais qui peuvent être surmontées par une conduite du changement bien structurée et adaptée aux besoins des utilisateurs. La recherche met également en lumière le rôle central des mécanismes d'accompagnement dans la réussite du système d'information JIBAYATIC.

Mots clés : La conduite du changement, transformation numérique, adaptation des utilisateurs, système d'information JIBAYATIC, administration fiscale

ABSTRACT

In a context where digital transformation is becoming a requirement for public administrations, user adaptation to information systems is a major challenge. This study examines the role of change management mechanisms on user adaptation to the tax administration's JIBAYATIC information system. The study aims to determine the key factors that facilitate or hinder this adaptation, with a view to formulating recommendations for successful integration.

This qualitative research is based on semi-structured interviews with key stakeholders in the tax administration as well as an analysis of the data collected. The results show that communication, training, and organizational culture are all factors that contribute to change adoption, as well as resistance that exists but can be overcome through well-structured change management adapted to user needs. The research also highlights the central role of support mechanisms in the success of the JIBAYATIC information system.

Keywords: Change management, digital transformation, user adaptation, JIBAYATIC information system, tax administration

الملخص

في ظل التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة ملحة للإدارات العامة، يُعدّ تكيف المستخدمين مع أنظمة المعلومات تحديًا كبيرًا. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور آليات إدارة التغيير في تسهيل تكيف المستخدمين مع نظام المعلومات "جبايتك" التابع للمديرية العامة للضرائب، من خلال تحديد العوامل الأساسية التي تُسهم في إنجاح هذا التكيف أو تعيقه، وذلك بغرض تقديم توصيات فعّالة لضمان تكامل ناجح.

يرتكز هذا البحث النوعي على مقابلات شبه موجهة مع الفاعلين الرئيسيين في الإدارة الجبائية، إلى جانب تحليل المعطيات المجمعة. وقد بيّنت النتائج أن عناصر مثل التواصل، والتكوين، والثقافة التنظيمية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام بعملية التغيير، رغم وجود بعض مظاهر المقاومة، التي يمكن التغلب عليها من خلال تطبيق آليات فعّالة لإدارة التغيير، تراعي احتياجات المستخدمين. كما يبرز البحث أهمية الدعم المؤسسي كعامل رئيسي في نجاح نظام المعلومات جبايتك.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التحول الرقمي، تكيف المستخدم، نظام معلومات جبايتك، إدارة الضرائب

REMERCIEMENT

Nous remercions avant tout Allah, pour nous avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires tout au long de ce travail. C'est par Sa grâce que nous avons pu franchir cette étape importante de notre parcours.

Nous exprimons notre sincère gratitude à notre encadrante académique, Dr. MOHAMMED AZIZI Yasmine, pour son accompagnement bienveillant, ses conseils pertinents et son engagement à nos côtés durant toutes les phases de ce mémoire.

Nos remerciements vont également aux membres du jury, pour l'intérêt porté à notre travail et pour leurs remarques constructives.

Nous tenons à remercier chaleureusement la Direction Générale des Impôts (DGI) pour son accueil et sa collaboration dans le cadre de notre stage de fin d'études. Nous adressons une reconnaissance particulière à notre tuteur de stage, BOUGUERRA Abdenmour, pour son encadrement de qualité, sa disponibilité et ses précieux conseils qui nous ont été d'une grande aide.

Nous remercions également l'ensemble des enseignants de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), pour la qualité de l'enseignement reçu tout au long de notre formation.

Nos pensées vont également à nos camarades de la promotion *Management des Organisations*, pour leur soutien, leur esprit de partage et la richesse des échanges vécus ensemble.

Enfin, nous exprimons toute notre reconnaissance à nos familles respectives pour leur amour, leur patience et leur soutien inconditionnel, ainsi qu'à nos proches, qui nous ont encouragés à chaque étape de ce parcours.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENT	IV
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABREVIATIONS	X
LISTE DES ANNEXES	XII
Introduction générale	1
CHAPITRE 1 : La conduite du changement et son rôle sur les systèmes d'information dans l'administration fiscale	6
Section 01 : La conduite du changement comme levier de la transformation numérique dans les administrations publiques	7
1.1 Le changement organisationnel :	7
1.2 La résistance au changement dans la transformation numérique des services fiscal : .	19
1.3 La transformation numérique dans les administrations publiques :	25
Section 02 : Les systèmes d'information dans le service fiscal	31
2.1 Concepts fondamentaux autour du système d'information	31
2.2 Le système d'information dans le secteur fiscal :	34
2.3 Les niveaux du système d'information dans l'administration fiscale :	38
2.4 Utilisateurs du SI dans une administration fiscale :	40
2.5 Fonctions principales du système d'information fiscal :	40
2.6. Enjeux stratégiques et apports du SI dans la fiscalité :	42
Section 03 : La relation entre la conduite du changement et les systèmes d'information	43
3.1 L'importance de l'accompagnement du changement dans l'adoption des SI :	43
3.2 L'objectif de la conduite du changement dans l'adoption des systèmes d'information :	47
3.3 Les défis de l'alignement entre conduite du changement et systèmes d'information :	49
CONCLUSION	51
CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche	52
Section 01 : Cadre Conceptuel	53

1.1. Mécanismes du changement :	53
1.2. Les indicateurs d'adoption des systèmes d'information (SI) :	57
Section 02 : Méthodologie de la recherche.....	60
2.1. La méthodologie de recherche :	61
2.2. Méthode de collecte de données :.....	63
2.3 Présentation de l'organisme d'accueil :	65
Section 03 : Présentation du système d'information de la DGI "JIBAYATIC"	69
1.1. Définitions :	69
1.2. Les principales fonctions de l'ASP JIBAYATIC :	73
1.3. Les avantages de système d'information JIBAYATIC :.....	74
1.4. Présentation du portail de la déclaration et du paiement en ligne :	75
Chapitre 03 : Résultats et discussion	79
Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens	80
2.1. Interprétation des propos des interviewés.....	81
2.2. Analyse des résultats :.....	92
Section 02 : Discussion des résultats.....	101
3.1. Mécanismes d'adaptation au système d'information :.....	101
3.2. Adhésion des acteurs au changement organisationnel :	102
Conclusion :	105
CONCLUSION GENERALE	107
Bibliographies.....	111
Bibliographies.....	112
ANNEXES	119

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:Définitions du concept « changement organisationnel »	9
Tableau 2 : Les facteurs externes déclencheurs du changement organisation	12
Tableau 3: Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement	22
Tableau 4 : les caractéristiques de interviewés	80
Tableau 5: L'évolution des systèmes d'information a la DGI	97

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER)	10
Figure 2: Les types de changement	11
Figure 4 : Méthode de conduite du changement.....	14
Figure 5 : Modèle de Kurt Lewin.....	15
Figure 6 : Paradigmes de la conduite du changement	19
Figure 07: Représentation de l'acceptation du changement en fonction du rapport bénéfice/risque	20
Figure 8 : Effets de transformation numérique.....	26
Figure 9 : Les composants et le fonctionnement du système d'information	37
Figure 10 : Les niveaux des systèmes d'information	39
Figure 11 : Les trois objectifs du changement	48
Figure 12: Schéma de cadre conceptuel	60
Figure 13 : Organigramme de la direction centrale.....	66
Figure 14 : Organigramme des services extérieurs	67
Figure 15: Présentation du portail JIBAYATIC	97
Figure 16: Les phases de déploiement du système d'information JIBAYATIC	Erreur ! Signet non défini.
Figure 17: Nuage des mots de perception des responsables	81
Figure 18: Nuage des mots axe de l'information et communication de responsables .	82
Figure 19: Nuage des mots axe de compréhension.	83
Figure 20: nuage des mots axe adhésion.....	84
Figure 21: Nuage des mots axe participation.....	84
Figure 22: Nuage des mots axe d'adaptation au système d'information	85
Figure 23: Nuage des mots de perception des cadre fonctionnels.....	86
Figure 24: Nuage des mots de l'axe de l'information et communication.....	87
Figure 25: Nuage des mots de l'axe de compréhension.....	88
Figure 26: Nuage des mots de l'axe de l'adhésion	89
Figure 27: Nuage des mots de l'axe de participation.....	89
Figure 28: Nuage des mots de l'axe de l'adaptation au système d'information.....	90
Figure 29: Nuage des mots de l'axe de satisfaction	91

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
DGI	Direction Générale des Impôts
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
SI	Système d'information
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
SAP	Systems, Applications and Products (en informatique de gestion)
DSI	Direction des Systèmes d'Information
Web	World Wide Web
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies
STT	Systèmes de Traitement des Transactions
SO	Systèmes Opérationnels
SIG	Système d'Information de Gestion
SAD	Système d'Aide à la Décision
SID	Système d'Information pour les Décideurs
IA	Intelligence Artificielle
TPS	Transaction Processing System
SGI	Système de Gestion de l'Information
FEC	Fichiers d'Écritures Comptables
IT-PAM	Information Technology Post-Adoption Model
IBM	International Business Machines
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
CDI	Centre des Impôts
DGE	Direction des grands Entreprises
DIW	Direction des Impôts de Wilaya
CPI	Centre de proximité des impôts
VASFE	Vérification Approfondie de Situations Fiscales d'Ensemble

TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
CIRM	Centre d'Information et de Réforme de la Modernisation

LISTE DES ANNEXES

Annexes 1: Guide d'entretiens pour les responsables	120
Annexes 2: Guide d'entretiens pour les cadres fonctionnels	122
Annexes 3 : Matrice a condenses de responsables	124
Annexes 4 : Matrice a condenses de cadres fonctionnels	128
Annexes 5 : Lettre Séminaire sur le système d'information.....	130
Annexes 6: Lettre lancement du nouveau système d'information de la DGI JIBAYATIC	131
Annexes 7: Lettre Modernisation de l'administration fiscale	132
Annexes 8: Journal officielle correspondant 29 Mars 2009.....	133
Annexes 9: Coefficient de corrélation entre les entretiens avec les responsables depuis NVIVO	134
Annexes 10 : Coefficient de corrélation entre les entretiens avec les cadres fonctionnels depuis NVIVO	134

Introduction générale

Face à l'essor de la numérisation des services publics depuis le début des années 1980, les administrations publiques se sont engagées dans une révolution managériale au moyen d'une politique de renouvellement inspirée par les principes du New Public Management (Promberger & Rauskala, 2003), il est impératif que les administrations se conforment aux normes récentes qui régissent l'emploi des technologies. Ce processus a été renforcé par l'extension des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui sont devenus un levier indispensable de réforme dans le secteur public. Ces évolutions ne se limitent pas exclusivement aux aspects techniques, mais englobent également des dimensions organisationnelles, des changements dans les pratiques quotidiennes et, surtout, une adaptation des acteurs aux nouveaux outils.

Cette transformation elle entaille également les organisations, les processus décisionnels, les pratiques professionnelles et les attitudes individuelles. En ce sens, la conduite du changement se constitue un élément fondateur dans la perspective d'assurer le succès des projets de modernisation, en particulier dans des univers marqués par des logiques bureaucratiques, par des résistances culturelles et une faible culture numérique.

La modernisation de l'administration publique en Algérie a été une démarche progressive, jalonnée par la mise en place de stratégies nationales de réforme, la numérisation s'étant imposée comme un axe de priorité. À cet égard, la Direction Générale des Impôts (DGI) a engagé une démarche ambitieuse de numérisation de ses services fiscaux à travers le système d'information JIBAYATIC. Ce projet a pour finalité d'améliorer l'efficacité de la gestion fiscale, de rendre les processus plus automatisés, de réduire les délais de traitement, de lutter contre la fraude et ainsi, d'améliorer le service rendu au contribuable.

De nombreuses études mettent en évidence le fait que l'échec ou la réussite de ce type de projet repose largement sur la manière dont le changement est piloté (J. Kotter, 1996). En d'autres termes, il ne suffit pas de former les agents, ni d'introduire des outils, ni même d'anticiper les résistances, ni d'impliquer les acteurs concernés, ni d'instaurer une communication claire sur les objectifs du projet. La résistance au changement constitue toujours l'obstacle majeur dans l'administration publique, le manque de préparation, de concertation ou d'accompagnement n'étant qu'une des raisons.

Notre recherche se situe dans ce contexte, visant à analyser comment les mécanismes de conduite du changement ont influé sur l'adoption, par les agents de la DGI, du système

JIBAYATIC. La conduite du changement ne s'arrête pas au déploiement de nouveaux outils ; elle est une démarche globale d'accompagnement, qui combine à la fois la communication sur les enjeux du projet, la formation des utilisateurs, l'implication des différents niveaux hiérarchiques, et la gestion proactive des résistances. Or, dans les administrations publiques, ces dimensions sont négligées ou mises en œuvre de manière dispersée, ce qui altère l'appropriation des innovations numériques.

Ce travail de recherche repose sur une approche qualitative, focalisée sur les perceptions et expériences des acteurs impliqués ; elle utilise à cet effet des entretiens et l'analyse de documents internes de la collectivité, afin d'identifier les dispositifs mobilisés et utilisés dans le cadre de la conduite du changement, afin d'en évaluer les effets sur l'appropriation réelle et effective du système JIBAYATIC. Il se double de deux objectifs : d'une part, saisir les conditions de succès d'un changement numérique dans le cadre d'une administration publique, d'autre part, amener des réflexions concrètes permettant d'améliorer l'intégration des outils numériques dans les pratiques quotidiennes de l'administration fiscale.

Ainsi, au-delà de la recherche sur un cas particulier, notre approche a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension des facteurs humains et organisationnels qui déterminent le succès des réformes numériques, en mettant en évidence les bonnes pratiques, mais aussi les obstacles persistants dans le cadre spécifique de l'administration fiscale.

- **L'objectif de la recherche :**

L'objectif principal de notre recherche est Analyser le rôle des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC, mis en place par la Direction Générale des Impôts (DGI).

Plus spécifiquement, il convient de :

- Analyser la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement lors de la mise en place de JIBAYATIC.
- Evaluer l'influence de ces mécanismes sur l'engagement, l'implication et l'intégration des parties prenantes au sein du système.
- Analyser les facteurs facilitants et les obstacles rencontrés lors de l'adaptation des utilisateurs.

- **La problématique :**

Pour une meilleure compréhension des défis associés à l'intégration des nouveaux outils numériques dans le domaine de l'administration fiscale, notre étude se concentre sur l'analyse des mécanismes de conduite du changement.

C'est dans ce contexte que nous énonçons notre problématique de recherche de la manière suivante :

Comment les mécanismes de conduite du changement mises en œuvre par la Direction Générale des Impôts influencent-elles l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC ?

Questions secondaires :

- Quelles sont les mécanismes de conduite du changement adoptées par la DGI pour accompagner la mise en œuvre du système JIBAYATIC ?
- Comment les utilisateurs perçoivent-ils ces mécanismes (communication, formation, accompagnement) ?
- Quels sont les facteurs organisationnels et humains qui facilitent ou freinent l'adaptation des utilisateurs au système JIBAYATIC ?

Ses questions nous conduit à examiner les circonstances dans lesquelles un système d'information est adopté, utilisé et assimilé par ses utilisateurs, ainsi qu'à étudier les mécanismes mis en œuvre pour faciliter cette transition.

- **La méthodologie de la recherche :**

Notre étude repose sur une méthodologie qualitative, ce qui a permis une analyse approfondie du processus d'adaptation du système d'information JIBAYATIC au sein de l'administration fiscale. Le but de cette méthode était d'évaluer l'influence des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs.

Initialement, une revue de la littérature a été effectuée afin d'explorer les concepts fondamentaux associés au changement organisationnel, à la transition numérique et aux systèmes d'information dans le domaine public. Cette tâche nous a aidés à approfondir notre compréhension du cadre théorique de notre étude et à élaborer notre cadre conceptuel. Par la suite, afin de recueillir les données, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec les membres du personnel de la DGI. Cette décision nous a permis de favoriser des discussions ouvertes et structurées, en accordant aux participants la liberté d'exprimer

leurs vécus, leurs perceptions et leurs expériences vis-à-vis du changement.

Les réponses collectées ont été soumises à une analyse basée sur une méthode de contenu thématique, ce qui a permis d'identifier les tendances, les idées récurrentes, ainsi que les obstacles et les facteurs de succès rencontrés lors de l'adoption du système.

Cette méthodologie a été conçue afin de répondre aux questions fondamentales de notre étude et d'apporter une perspective concrète sur la réalité observée sur le terrain.

- **Plan du mémoire :**

Pour une meilleure appréhension des processus d'adaptation au changement en contexte de transformation numérique, notre étude a été organisée en trois chapitres principaux, chacun étant subdivisé en plusieurs sections.

Le premier chapitre de notre étude est dédié à l'élaboration du cadre théorique. Il expose les concepts fondamentaux associés à la modification organisationnelle, à la conduite du changement, à la transition numérique au sein des administrations publiques, ainsi qu'aux systèmes d'information dans le domaine fiscal. L'objectif est d'établir les fondements conceptuels essentiels afin de mieux appréhender les enjeux de notre recherche. Le deuxième chapitre traite du cadre conceptuel, de la méthodologie de recherche et de la présentation de l'organisation étudiée. Il présente les concepts opérationnels sélectionnés (comme l'adaptation des utilisateurs, les indicateurs d'adoption, etc.), expose en détail notre méthodologie qualitative, et décrit le cadre dans lequel notre enquête s'est déroulée, à savoir la DGI.

Le troisième chapitre traite de l'analyse des résultats issus des entretiens réalisés sur le terrain. Il se fonde sur une analyse thématique du contenu pour repérer les éléments facilitateurs et les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du système JIBAYATIC. Ce chapitre met en lumière les perceptions des acteurs, les stratégies déployées pour faciliter la transition, ainsi que les leçons qui peuvent en être tirées.

CHAPITRE 1 : La conduite du changement et son rôle sur les systèmes d'information dans l'administration fiscale

La conduite du changement est un processus systématique et évolutif conçu pour faciliter les ajustements organisationnels, en particulier en ce qui concerne la numérisation des services publics. Son rôle revêt une importance capitale dans le processus de développement des individus, des équipes et de l'organisation. Son objectif est de faciliter l'implémentation de nouvelles méthodes de travail, outils ou systèmes, tout en minimisant les oppositions et en encourageant l'implication.

Dans le cadre de notre étude, l'intégration du système d'information JIBAYATIC au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI) est étroitement associée à la conduite du changement. Ce mécanisme fait partie d'une initiative visant à moderniser les pratiques fiscales et à numériser les prestations, en conformité avec les objectifs de transition numérique promus par l'administration fiscale en Algérie. Afin de saisir pleinement les implications de l'implémentation de ce système, il a été jugé crucial, dans cette première section, d'examiner en détail les concepts clés relatifs à la transformation organisationnelle, à la réticence au changement, à la transition numérique dans le secteur public, ainsi qu'aux caractéristiques particulières des systèmes d'information dans le domaine fiscal. Ces éléments forment la base théorique de notre étude et aident à mieux comprendre les conditions dans lesquelles les utilisateurs acceptent et s'adaptent à l'introduction d'un nouveau système.

Section 01 : La conduite du changement comme levier de la transformation numérique dans les administrations publiques

1.1 Le changement organisationnel :

Dans un environnement économique et technologique en constante évolution, l'adaptation organisationnelle s'impose comme une obligation essentielle pour tout organisme visant de maintenir sa compétitivité et de répondre aux nouveaux enjeux du marché. Dans le contexte de la mondialisation, des progrès technologiques et des changements dans les habitudes des utilisateurs, les organismes doivent revoir leurs organisations, procédures et méthodes opérationnelles pour répondre de manière efficace aux défis présents et à venir.

La préoccupation principale des praticiens est désormais le changement, qui a fait l'objet de nombreuses études et publications dans les domaines des sciences administratives, de la sociologie et du management. Dès que nous parlons des transformations de nos organismes, le terme changement est mentionné (DLIMI et al., 2024). C'est un terme qui a suscité de nombreux débats et a été au cœur de plusieurs écrits, générant beaucoup d'encre. Le

changement est né à travers la comparaison entre ce qui est et ce qui devra être, La notion de changer est souvent associée à une période de transition entre deux états différents (MOHAMMED AZIZI, 2021).

Selon Collerette et al. (1997), le changement est défini comme « tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans un environnement et qui a un caractère relativement durable ». Par conséquent, il est suffisant qu'un changement soit perceptible sur le long terme pour que nous puissions le qualifier de changement (LARHRISSI, 2020).

1.1.1 Définition du changement organisationnel :

Selon Van De Ven et Poole (1995) L'évolution et la transformation de l'organisation se développent au fil du temps. Le secteur public a connu une transformation organisationnelle qui nécessite l'implémentation de nouvelles méthodes de gestion axées sur la résolution de problèmes (Nebie & Tbitbi, 2022).

Collerette (1997), définit le changement organisationnel comme toute transformation assez durable dans un sous-système de l'organisation, à condition que cette transformation soit observable par ses adhérents ou les personnes liées à ce sous-système. Selon la théorie de (LEWIN, 1947), il est nécessaire d'analyser l'expérience des participants au processus de changement pour comprendre la complexité du changement organisationnel. Il est essentiel de percevoir comment ces derniers s'ajustent à la vie quotidienne, une réalité qui comporte nécessairement des tensions liées au changement. Selon (Autissier & Moutot, 2023a), le changement est perçu comme « *une rupture* », car pour qu'il y ait véritablement changement, il doit impliquer une modification significative des façons de faire qui nous oblige à un effort d'adaptation. Le changement représente une rupture entre un présent dépassé et un avenir porteur de progrès. De plus, il est considéré que le changement est une création plutôt qu'une destruction. Changer, c'est autant effacer un ancien ordre que d'instaurer un nouvel ordre, étant donné que la phase de destruction doit précéder celle de construction ou de création. (LARHRISSI, 2020) confirme que « *Reorganization presumes the rejection or supersession of old methods in favor of the new and the organization must systematically destroy former, competing structure before it can successfully implant the new.* »

Il apparaît que le changement organisationnel est un processus en constante évolution qui implique une réforme durable des structures, des méthodes et des pratiques au sein d'une entité organisationnelle. On peut le considérer comme une rupture qui exige adaptation et innovation, tout en englobant trois aspects cruciaux : le contenu (ce qui est modifié), le

contexte (le lieu et les raisons de ce changement) et le processus (la manière dont cela est mis en œuvre). Pour être efficace, ce changement doit être prévu, géré et approuvé par les intervenants concernés.

Le tableau ci-après énumère l'ensemble des définitions résidant dans le traitement du passage de l'organisation d'un point A à un autre B (DLIMI et al., 2024).

Tableau 1:Définitions du concept « changement organisationnel »

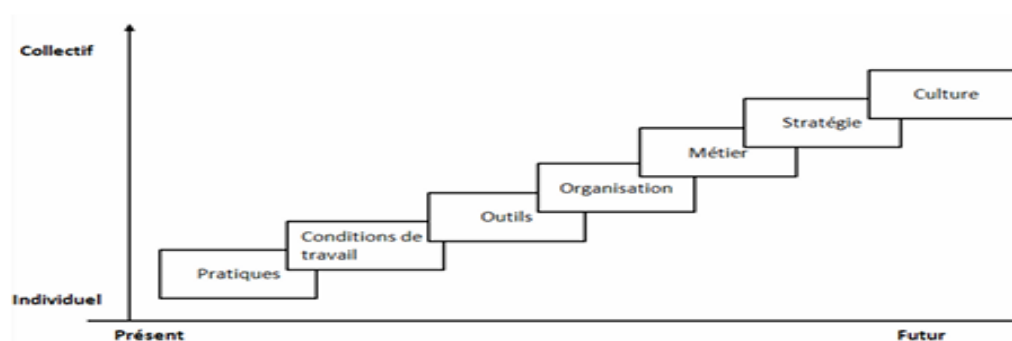
AUTEURS	DEFINITIONS PROPOSEES
Lewin (1951)	Le changement est une séquence de trois phases correspondant à une décristallisation, un mouvement et une recristallisation des relations sociales.
Van De Ven et Poole (1988)	Le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social.
Bériot (1992)	Un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant (t) et un instant (t+1)
David (1998)	David (1998) Le changement est la résultante d'une différence entre un état vécu et un état désiré
Nurcan et al. (2002)	Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur.
Thiéart (2003)	Le changement est défini comme un processus qui amène un système physique, humain, social, ou moral à passer d'un état initial A à un état final B.
Paton et McCalman (2008)	Le changement est un processus continu de confrontation, d'identification, d'évaluation et d'action.
Yatchinovsky (2018)	Le changement organisationnel traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivé.

Source : (DLIMI et al., 2024)

Les définitions proposées par les auteurs discutent le changement dans sa dimension temporelle de passage d'une situation à une autre. Cependant, ces informations ne précisent pas spécifiquement les types de modifications examinées par les auteurs.

Selon Autissier & Moutot, (2023) le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manière de faire) ,les conditions de travail (environnement matériel) , les outils (informatique et gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les d'éliminations fonctionnelles), le métier (le savoir-faire de l'entreprise) , la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs). ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leur caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation (Autissier & Moutot, 2023a).

Figure 1:Les lieux de changement



Source : (Autissier & Moutot, 2023a)

Selon Balogun et Hailey (2005), L'implémentation du changement organisationnel ne peut être réalisée par une seule personne, elle requiert la participation de plusieurs individus, surtout dans le cadre d'un changement stratégique compte tenu de sa complexité et du nombre de tâches à accomplir avec l'assistance d'autres intervenants (DLIMI et al., 2024).

- **L'adaptation** : ce type de changement peut être réalisé progressivement sans modifier le paradigme. Cette forme de changement stratégique est la plus courante et la plus simple à piloter.
- **La reconstruction** : il s'agit d'un changement rapide qui peut provoquer des bouleversements dans l'entreprise, mais sans modifier son paradigme.
- **L'évolution** : c'est un changement qui peut être planifié, il nécessite un changement de paradigme, mais de manière progressive, surtout pour les entreprises qui disposent à des salariés compétents, et du Knowledge Management.
- **La révolution** : elle implique une transformation rapide et radicale du paradigme, lorsque l'entreprise est incapable de s'adapter aux pressions environnementales ou concurrentielles. Cela peut même entraîner des crises graves qui menacent sa survie.

Figure 2: Les types de changement

		Ampleur	
		Transformation	Réalignement
Nature	Progression	Evolution	Adaptation
	Explosion	Révolution	Reconstruction

Source : (DLIMI et al., 2024)

1.1.2 Facteurs déclencheurs de changement :

Dans la plupart des ouvrages, on trouve deux facteurs principaux du changement qui sont les suivants : les facteurs externes et les facteurs internes.

➤ Les facteurs externes :

Six facteurs externes majeurs se distinguent : le style de vie des consommateurs, l'évolution de la société, l'émergence de nouveaux marchés, la concurrence , les lois et les réglementation (El Mahjoub, 2020). Rondeau (1999) a également suggéré quatre forces qui façonnent l'environnement actuel :

- **Sources de nature économique** : ce sont les changements associés à la mondialisation des économies, l'accroissement de la concurrence et l'évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir, qui obligent l'organisation à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de sa situation.
- **Sources de nature politique** : la déréglementation des marchés et la précarité des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement de partenariats ou d'alliances stratégiques telles que des fusions, des acquisitions, etc.
- **Sources de nature technologique** : la transformation numérique, les nouvelles technologies d'information et communication, l'échange de données (SI, etc.), les systèmes de gestion intégrés-ERP et la gestion du savoir. Ces nouvelles technologies créent et développent une nouvelle façon de travailler.
- **Sources de nature sociale** : l'évolution technologique et la numérisation ont impacté la culture et l'évolution de la société. Ceci a contribué à la transformation de l'organisation, au niveau de sa stratégie et ses objectifs, au niveau de sa culture (l'organisation est

obligée d'assurer un climat culturel adapté à celle de la société) et au niveau de ses activités.

➤ **Les Facteurs internes :**

Les facteurs internes peuvent également être un moteur de transformation au sein d'une organisation. Ces éléments se manifestent dans l'intégralité d'une organisation ou au sein d'un département ou d'une division. On identifie deux éléments internes mobiles qui induisent des changements : le premier est le développement et la croissance de l'organisation, le deuxième est la vision du dirigeant. Cependant, le changement peut découler de facteurs externes ou de facteurs internes. Pour réussir ce changement, l'organisation doit d'abord détecter ses origines et ses raisons pour avoir une vision globale et pour pouvoir le gérer (El Mahjoub, 2020).

Les facteurs externes déclencheurs du changement organisationnel sont regroupés en quatre (04) catégories (MOHAMMED AZIZI, 2021), représentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les facteurs externes déclencheurs du changement organisation

Sources de nature économique : • Mondialisation des économies • Accroissement de la concurrence • Évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir	Sources de nature technologique : • NTIC • Échange de données • Systèmes de gestion intégrés-ERP (Ex. : SAP, etc.) • Gestion du savoir
Sources de nature politique : • Déréglementation des marchés • Précarité des structures de contrôle	Sources de nature sociale : • Diversification de la main-d'œuvre • Déclin des traditions et de la hiérarchie • Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux

Source : (MOHAMMED AZIZI, 2021)

1.1.3 La conduite du changement :

Suite à notre discussion sur les facteurs qui incitent au changement au sein des structures organisationnelles, nous avons réalisé que l'initiation du changement peut refléter soit un désir spécifique à l'organisation, soit une nécessité imposée par des facteurs internes ou externes. Dans les deux contextes, qu'il s'agisse d'un changement volontaire ou non volontaire, l'organisation doit être en capacité de déployer le changement progressivement (MOHAMMED AZIZI, 2021).

Le changement, bien que complexe dans le secteur public, mais reste possible (Guyon et al., 2003). Selon ces auteurs, pour réussir la transformation de l'administration publique, les dirigeants doivent prendre en compte plusieurs caractéristiques propres au secteur public lors de la mise en œuvre de leur méthode de conduite du changement. On doit prendre en compte la dimension humaine et la complexité des services publics, qui se caractérisent notamment par la présence de nombreux acteurs clés ainsi que par les impacts politiques et syndicaux (Nouiker, 2021). Donc, l'application d'une méthode de changement du secteur privé à celui public sans adaptation n'est pas réalisable .

Décider de réformer une organisation ne garantit en aucun cas le succès. Il ne suffit plus de mettre en œuvre des réformes novatrices pour répondre aux besoins de la société, il est également nécessaire qu'elles soient soutenues par une stratégie de conduite du changement. Le succès ou l'échec d'une action de réforme dépend en grande partie de la conduite du changement.

La conduite du changement est une technique de gestion qui est apparue dans les années 1980/1990 avec les grands projets informatiques. Pour une bonne utilisation des nouveaux systèmes d'information ,les chefs de projets se sont intéressés aux action de communication et de formation qui ont été regroupées sous l'appellation conduite du changement (Autissier & Moutot, 2023a). Bien souvent la conduite du changement est perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation s'est professionnalisée et standardisée pour devenir dispositif décomposé en trois phases : diagnostic, déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement et pilotage du changement. La qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite la réalisation de ces trois phases pour faire adhérer les acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise. Pour soutenir une équipe de projet dans l'engagement des bénéficiaires d'un changement, nous recommandons la mise en place un lot de conduite du changement. La conduite du changement est devenue en quelques années un composant essentiel de tout projet. Face à l'échec de nombreux projets et à la difficulté d'impliquer des acteurs surchargés, la conduite du changement a été identifiée comme une solution aux problèmes d'adhésion, de communication, de formation et de préparation aux transformations (Autissier & Moutot, 2023a). Des modèles de conduite du changement ont été proposés, incluant une partie diagnostic du changement, une partie de déploiement des leviers classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et leurs résultats (Autissier et al., 2014) .

En gros, la conduite du changement est désormais un aspect crucial de l'existence des organisations, car elle détermine leur durabilité dans un environnement incertain, instable et compliqué. Par conséquent, on peut se poser la question de la manière dont le changement pourrait être effectué. De façon fluide et réussie.

Figure 3 : méthode de conduite du changement



Source : (Autissier & Moutot, 2023a)

Divers modèles de conduite du changement ont été développés pour soutenir les organisations dans la structuration et le pilotage efficace de ces transitions. On distingue souvent le modèle de Kurt Lewin, basé sur les trois phases du changement (décongélation, transformation, recongélation), le modèle de Kotter qui propose un processus en huit phases, ou encore le modèle ADKAR qui se concentre sur l'adoption individuelle du changement

A. Le modèle de Lewin :

Cela débute par la constatation de la nécessité d'améliorer la situation présente et se termine par l'intégration du changement au sein de l'organisation (MOHAMMED AZIZI, 2021) . La mise en place du changement nécessite l'assimilation de deux types de forces, celles favorisant le changement et les autres qui l'entravent. De ce fait, le processus de changement selon l'auteur est de nature planifiée et longue se composant de trois phases (Nouiker, 2021)

- **Décrystallisation (Unfreezing) :**

Lors de cette phase, les acteurs de l'organisation se rendent compte de l'existence d'une discordance entre l'organisation et son environnement. Cette étape est marquée par le changement des perceptions et la remise en question et est caractérisée par l'instabilité et l'insécurité ce qui conduit à la prise de décision du changement.

- **Changement (Move) :**

C'est la mise en œuvre du changement proprement dit, les gens sont dégelés et se dirigent vers une nouvelle façon d'être. Cette étape consiste à faire une transition interne dès que l'organisation apporte le changement nécessaire. Elle se base sur la mise en place d'une transformation des valeurs et des normes d'activité, une redéfinition des nouveaux objectifs et l'élaboration des programmes de réforme et de développement. Ce stade de changement est le plus difficile du fait qu'il implique la participation et l'implication du personnel de l'organisation, d'où, l'encadrement, la formation et l'acceptation des erreurs sont nécessaires pour la réussite du changement

- **Recristallisation (Freezing) :** cette phase porte sur la consolidation du changement, l'institutionnalisation de nouvelles pratiques et l'appropriation des nouveaux comportements pour éviter le retour à ceux de l'étape précédente.

Le modèle en trois phases de Lewin a l'avantage d'être facile à comprendre et de refléter une approche simple des processus de changement.

Figure 4 : Modèle de Kurt Lewin



Source : (Autissier et al., 2014)

B. Le modèle de KOTTER :

Le modèle (J. Kotter, 1996), est une approche de conduite du changement élaborée par John Kotter, professeur à l'Université de Harvard et figure incontournable dans le domaine de la gestion du changement. La réussite d'un changement passe par la mobilisation et l'engagement des managers. Effectivement, il a critiqué les approches traditionnelles de conduite du changement, qui s'appuient notamment sur la formation et la communication, car le changement ne se produit pas au sein du projet. Toutefois, en se basant sur l'interaction

entre les gestionnaires et les employés, qui souligne l'importance cruciale du manager dans ce modèle de KOTTER, il comprend huit phases successives (Autissier & Moutot, 2023a) :

- **Créer un sentiment d'urgence** : Il faut essayer de convaincre les collaborateurs sur l'importance du changement et son apport sur l'entité afin de les motiver,
- **Identifier le groupe pilote et de leaders du changement** : Il faut identifier des leaders qui peuvent influencer l'organisation et du groupe pilote en raison de leur statut, de leur position et de leur expertise.
- **Développer une vision et une stratégie** : A ce stade, une vision claire doit être définie sans ambiguïté, il faut par la suite la communiquer avec les collaborateurs pour les motiver et rassurer sur les leviers du projet,
- **Communiquer la vision du changement** : Communiquer régulièrement la vision est essentiel,
- **Responsabiliser les salariés** : A cette étape, il est indispensable d'encourager et d'impliquer les collaborateurs dans le processus du changement et de faire participer les agents face chantier pour atteindre les objectifs fixés.
- **Démontrer le succès** : Cette étape sert à démontrer les résultats initiaux afin de motiver les collaborateurs et de fixer les objectifs intermédiaires, ce qui permet l'implication et l'engagement des acteurs publics,
- **Consolider les gains** : Les succès victoire représentent un levier qu'il convient de généraliser surtout ou partie du périmètre du changement.
- **Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise** : Il sert à intégrer l'état final du projet de changement, les acteurs s'adaptent progressivement et ça peut prendre du délai plus que l'accompagnement.

C. Le modèle de ADKAR :

La méthodologie en trois étapes de Prosci se concentre essentiellement sur les événements au niveau organisationnel. Cependant, une transformation organisationnelle n'est possible que si les personnes modifient leur façon de travailler, (Veith, 2019) confirme que « *Les résultats et effets des changements sur le lieu de travail sont intrinsèquement liés au fait que les collaborateurs individuels font leur travail différemment.* ».

Prosci a alors mis en place un modèle décrivant les différentes étapes par lesquelles doit passer un individu pour que le changement puisse s'ancrer dans son travail (Veith, 2019).

- **Étape 1 : AWARENESS (Sensibilisation) :** La prise de conscience de la nécessité de changer. A cette étape, diverses sources de résistance individuelle sont possibles telles que le fait d'être à l'aise avec le statu quo, la crédibilité de la source ou de l'expéditeur du message, le déni que les raisons du changement sont réelles, le débat sur les raisons du changement, les rumeurs ou désinformations.
- **Étape 2 : DESIRE (Choix) :** Le désir des employés et des cadres de participer au changement ainsi que de le soutenir. A cette étape, les formes de résistance que l'on peut rencontrer sont liées au confort ou la sécurité avec la situation actuelle, à la peur de l'inconnu, au fait que le changement ne soit pas aligné sur l'intérêt personnel ou les valeurs d'une personne, qu'il n'y ait pas de réponse à « Qu'est-ce qu'il y a dedans pour moi ? », aux antécédents négatifs avec le changement au niveau personnel (faible confiance en la réussite), à la situation personnelle d'un individu (financière, professionnelle, familiale, santé) et aux antécédents d'une Organisation en matière de changement.
- **Étape 3 : KNOWLEDGE (Connaissances) :** Avoir des connaissances sur la manière de changer. Les résistances individuelles qui peuvent apparaître à cette étape sont dues à l'écart entre les niveaux de connaissances actuels et les niveaux souhaités, le temps insuffisant (demandes contradictoires), l'insuffisance des ressources disponibles pour la formation, le manque d'accès aux informations nécessaires et la capacité d'apprendre.
- **Étape 4 : ABILITY (Capacités) :** Développer les capacités (Ability) du personnel à mettre en œuvre le changement avec les compétences et les comportements requis. Une fois les connaissances acquises, il faut que cela se traduise en capacités en termes de performance. Les résistances peuvent provenir de l'insuffisance de temps disponible pour développer les compétences, du manque de soutien, d'habitudes contraires au comportement souhaité, de blocages psychologiques ainsi que de limitations des capacités physiques et individuelles (limitations ou barrières personnelles)
- **Étape 5 : REINFORCEMENT (Renforcement) :** Elle concerne le type d'activités de renforcement pour soutenir le changement sur du long terme. La résistance à ce stade est issue de récompenses non significatives ou non associées à la réussite, d'absence de renfort pour les réalisations, de conséquences négatives y compris la

pression des pairs pour le comportement souhaité, et d'incitations qui s'opposent directement au changement.

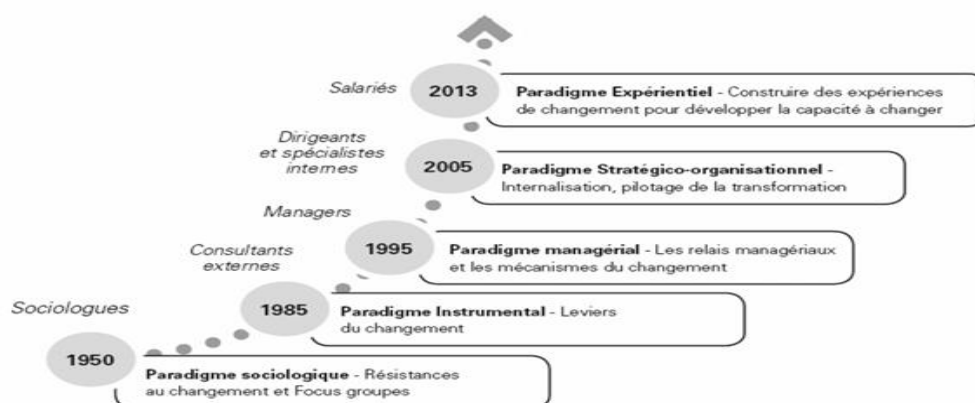
1.1.4 Les Paradigmes de la conduite du changement :

Le changement est proposé comme une solution pour gérer l'ensemble des évolutions qu'une organisation doit adopter afin de maintenir et prospérer. Dans le cadre de l'ajustement à un contexte spécifique et de l'élaboration de stratégies différentes dans un marché concurrentiel, les organisations doivent toujours gérer les changements.

Toutefois, la façon dont ils gèrent ces changements a évolué en fonction de facteurs externes et internes. Initialement préoccupés par la question de la nécessité, ils portent un intérêt croissant au processus de changement lui-même.

- **Paradigme sociologique (années 1950) :** L'un des premiers auteurs qui ont abordé la conduite du changement Kurt LEWIN de 1950 qui a défini les normes au sein de groupe et son influence sur l'élimination de la résistance au changement ; les individus acceptent le changement à travers le dialogue au sein des groupes (Autissier & Moutot, 2023a)
- **Paradigme instrumental (années 80-90) :** les travaux de Kanter (1992) ont développé un modèle de rôle de changement qui favorise le rôle de la communication et la formation comme des leviers d'accompagnement de changement (Autissier et al., 2015)
- **Paradigme managérial (années 90) :** La conduite du changement connaît la capitalisation interne des compétences et des outils. En ce sens, Pettigrew (1990) et Kotter (1996) ont critiqué la démarche instrumentale de la roue du changement en montrant que le changement ne se produit pas seulement dans le mode de projet, mais il est basé sur la continuité du changement et le leadership des managers qui conservent un pouvoir important.
- **Paradigme stratégique-organisationnel (années 2000) :** selon les travaux des théoriciens, la conduite du changement n'est plus seulement un outil, mais un métier qui nécessite un management différencié. La contextualisation du changement a été introduite.
- **Paradigme expérientiel (années 2013) :** Le changement ne doit pas être traité comme un obstacle mais par le développement de la capacité à changer des collaborateurs par des dispositifs expérientiels. Donc il devient un développement de capacité à changer des personnes et des groupes et non pas un accompagnement de changement (Autissier et al., 2015) .

Figure 5 : Paradigmes de la conduite du changement



Source : (Autissier & Moutot, 2023a)

1.2 La résistance au changement dans la transformation numérique des services fiscal :

La résistance au changement est une composante centrale et qui est régulièrement retrouvée dans la conduite du changement, celle-ci est liée au facteur humain. (Kanter et al .1992) sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations. ils ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors de la mise en œuvre d'un changement majeur : les stratégies du changement qui conçoivent le changement , les organisations du changement qui réalisent et les destinataires du changement comme la source principale de résistance au changement, (Autissier et al., 2014) confirment que « *les destinataires du changement représentent l'ensemble des individus qui doit adopter et s'adapter au changement, ces destinataires apparaissent comme la source périmètre de résistance* » . Il apparaît que le terme « *résistance* » fait référence à l'opposition des individus face à un changement et une transformation du cadre organisationnel, en d'autres termes, il s'agit de bloquer l'effet d'une action imposée. Elle peut se manifester sous deux formes : passive et active. La première forme passive se rapporte à l'évitement des situations conflictuelles, tandis que la deuxième forme active réside de comportements de résistance.

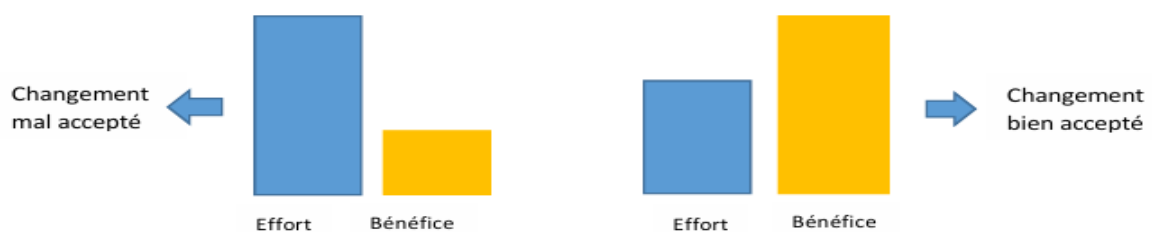
1.2.1 Définition de la résistance au changement :

La résistance au changement est définie par (Collerette, et al., 1997) comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». Elle peut se présenter sous deux formes, soit de manière implicite, c'est-à-dire indirecte, ou bien de façon explicite, en se manifestant par un refus. Selon (LARHRISSI, 2020) elle est considérée comme « le refus d'accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle ». La

résistance au changement est un phénomène psychologique observé chez certains employés qui ont l'habitude de réaliser le même genre de tâches dans les mêmes conditions depuis de nombreuses années. Ils rejettent de toutes les façons possibles les nouveautés suggérées, malgré leur objectif de faciliter ou d'améliorer l'attrait de leur travail. La résistance au changement est un phénomène qui influence le processus de changement, en retardant ou en ralentissant sa réalisation et en augmentant ainsi ses coûts (Nouiker, 2021).

Ces définitions sous-tendent l'idée que les résistances seraient des manifestations irrationnelles d'un jeu de pouvoir entre l'équipe dirigeante, qui possède le véritable pouvoir décisionnel, et les employés, qui ont seulement la capacité de s'en défendre de façon plus ou moins manifeste (Denancé, 2017). Il y aurait donc chez ces individus une disposition naturelle à résister aux décisions de la direction. Un élément crucial de la résistance au changement est associé à l'expérience et à l'ancienneté des individus dans l'entreprise. Les personnes ayant une longue mais peu variée expérience (qui ont l'habitude d'accomplir les mêmes tâches) au sein d'une entreprise donnée sont généralement moins capables de vouloir changer. Des propos comme : « *On a toujours fonctionné de cette manière* » ou « *Cela fonctionne très bien ainsi* » révèlent généralement que les personnes ne sont pas ouvertes aux changements et souhaitent conserver leurs routines de travail (sans sortir de leur zone de confort) (Veith, 2019). La résistance est souvent due à l'ignorance de l'individu concernant l'objectif et le but final du changement. Il ne sait pas s'il sera gagnant ou perdant de ce changement et sa motivation sera moindre. Il évaluera alors le rapport bénéfice/effort :

Figure 06: Représentation de l'acceptation du changement en fonction du rapport bénéfice/risque



Source : (Veith, 2019)

Aussi les résistances sont considérées comme causes principales de l'échec dans la réalisation des objectifs d'une innovation. La résistance au changement est donc une attitude négative à l'égard d'une innovation. Elle est définie comme le refus de la part des sujets censés mettre en œuvre ce changement. Ces derniers résistent au changement parce qu'ils sont contraints d'abandonner leurs anciennes habitudes et de s'adapter à un nouveau

contexte, à de nouvelles fonctions et enfin adopter de nouvelles attitudes. De ce fait, nous pouvons dire que les individus rejettent les changements et les évolutions dans lesquels ils ne trouvent pas leurs intérêts. Cependant, nous pouvons exposer ci-après les diverses raisons de résistance qui peuvent apparaître au sein de l'organisation (Jihane, 2023) :

- **Résistance comme résultat du changement** : la résistance surgit lorsque les individus font l'objet du changement étant donné que cette dernière affecte tout le processus de changement.
- **Résistance comme résultat d'un mauvais management** : les individus ne résistent pas au changement lui-même, mais ils résistent à la façon par laquelle le changement est instauré.
- **Résistance comme première étape d'adaptation** : à cet effet, nous tenterons de présenter les étapes de processus d'adaptation au changement organisationnel à savoir : le démenti initial, la résistance, l'exploration graduelle et l'engagement éventuel.
- **Résistance comme un changement humain et social** : La résistance provient des changements sociaux et humains impulsés par les changements à l'ère de la transformation digitale. D'où l'importance d'insister sur l'implication des acteurs organisationnels dans le processus de changement (Jihane, 2023).

1.2.2 Les raisons de la résistance au changement :

Selon Autissier et al., (2014) les destinataires résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que :

- La perte de contrôle, mettent en exergue un trop grand nombre d'actions engagées vers les individus et trop peu d'actions engagées par eux
- La trop forte incertitude touchant aux étapes suivantes et aux actions futures (incertitude liée au manque d'information)
- Le manque d'informations lorsque les décisions sont exposées sans préparation préalable
- Les coûts de confusion quand trop de choses changent simultanément et que les routines sont interrompues
- Le sentiment de perdre la face quand la nécessité de change donne aux individus le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs (Autissier et al., 2014)

Hermine, (2013) classifie les sources des résistances individuelles en plusieurs thèmes clés :

- Le niveau de connaissances, d'éducation et par là, l'ouverture d'esprit

- Les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) versus les fonctions routinières.
- Les attitudes, les préjugés, le régionalisme.
- Les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel

Il est clair que ces phénomènes de résistance au changement apparaissent de façon plus marquée lorsque le changement n'est pas pris en charge de façon efficace par les managers. Tous les travaux de recherche sur le changement organisationnel s'accordent à dire que l'obstacle majeur à la réussite des projets de changement est la résistance des employés. Le concept de résistance au changement sur la dynamique des groupes, représente l'aptitude des individus à s'opposer aux projets de transformation auxquels s'engage l'entreprise. Même si la résistance au changement n'en est en rien systématique, il est impératif de comprendre quelles en sont les causes. Selon la littérature, six facteurs peuvent être repérés (LARHRISSI, 2020) .

Tableau 3: Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement

Facteurs de résistance au changement	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement provoque une remise en cause de l'identité de la personne en modifiant la nature de la relation qui la lie à l'organisation
Jeux de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il met en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut briser l'équilibre créé par les normes de groupes
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut véhiculer des valeurs qui divergent avec celles de l'organisation
Connaissances et compétences des individus (résistance cognitive)	Le changement impose l'apprentissage de techniques et de méthodes nouvelles

Source : (LARHRISSI, 2020)

Pour renforcer notre argument, nous pouvons affirmer que la résistance peut se manifester de différentes formes (Jihane, 2023) :

- **Le refus** : on parle de l'opposition des individus face au projet de changement.
- **La réticence** : c'est lorsque les individus cachent des informations pertinentes.
- **Le rejet** : c'est la non acceptation de la nouvelle situation en se rattachant aux anciennes habitudes.
- **La rétorsion** : lorsque la vision du changement n'est pas la bonne, et ne prend pas en considération l'intérêt des individus.
- **L'inertie** : il s'agit des acteurs passifs, inertes au changement qui font semblant d'accepter le changement sans être impliqués dans sa mise en œuvre.
- **L'argumentation** : un changement non argumenté est considéré comme non intégré.
- **La révolte** : Les individus trouvent qu'ils ne sont pas capables d'intégrer et de s'ajuster au changement.
- **Le sabotage** : le sabotage est considéré plus fort que la révolte.

Les manifestations de résistance peuvent être individuelles ou collectives, et elles peuvent être actives (explicites) ou passives (implicites).

Tous les groupes de travailleurs (les salariés, les dirigeants, la direction) résistent au changement. Pour cela, plusieurs classements ont été retenus. La résistance peut se manifester à l'échelle individuelle, elle est alors qualifiée d'individuelle alors qu'elle peut aussi se manifester par un groupe ou une collectivité où elle est qualifiée de collective. La résistance active serait l'action de s'opposer activement par une action contraire alors que la résistance passive serait plutôt canalisée vers des gestes d'opposition plus subtils et moins directs (Hermine, 2013).

1.2.3 Les résistances au changement dans le sévices fiscal :

La résistance au changement au sein des services fiscaux est une réalité complexe, influencée par divers facteurs. Comme tout autre membre du personnel administratif, les agents fiscaux peuvent se montrer résistants aux changements technologiques ou organisationnels.

Ces résistances sont souvent associées à des préoccupations concernant la perte de sens dans leur mission, la pression accrue pour atteindre des objectifs éloignés des besoins des usagers, ou encore à la peur de ne plus être en capacité de servir l'utilisateur. La transformation numérique des services fiscaux vise à moderniser l'administration publique

pour améliorer l'efficacité, la transparence et la collecte des impôts. Cependant, ces changements rencontrent souvent des résistances de la part des employés, des contribuables. Après avoir rapporté les causes de la littérature, il nous est paru important de faire de même pour les conséquences. Lorsqu'un changement qui n'est pas accepté par les employés se produit, cela engendre une résistance qui conduit rapidement aux comportements et aux émotions que nous allons décrire (Hermine, 2013).

Selon le contexte, la résistance peut se traduire en méfiance vis-à-vis de l'employeur, un ressentiment, de l'anxiété, une démotivation, des protestations, des employés qui ne font que le strict nécessaire ou qui sabotent même leur travail, et parfois même par un refus du changement. Certains employés peuvent refuser de collaborer, participer, travailler en équipe, ils peuvent être négligents dans le travail ou faire du zèle, ne pas suivre les directives ou encore faire un travail de moindre qualité, profèrent des plaintes sur l'équipement ou son aspect peu ergonomique (Hermine, 2013).

Surmonter la résistance au changement une approche stratégique qui combine gestion du changement, communication efficace et implication des parties prenantes, Cette partie est consacrée aux différents moyens de faire face aux résistances et s'avère importante puisque, tout comme la section traitant des facteurs de succès du changement.

On voit que la participation la participation représente trop souvent une tactique pour faire croire aux gens qu'ils acceptent spontanément le changement. Méthodes pour gérer la résistance au changement (Danièle, 1999) :

- **Instruction et communication** : La communication consiste à informer les gens sur la nécessité et la logique du changement tandis que l'instruction insiste sur les moyens de transmettre cette information (mémos, discussions entre deux personnes, présentations, rapports, vidéos...),
- **Participation et engagement** : Ici, les initiateurs du changement écoutent et prennent en considération les commentaires émis par les individus qui subissent le changement en les intégrant à leur stratégie globale.
- **Support et outils** : Le support peut se caractériser par la mise en place d'un soutien qu'il soit technique ou plus personnel auquel les gens peuvent s'adresser en tout temps. De plus, des outils tels la formation et les ressources doivent être mis en place afin de faciliter la transition.
- **Négociations et ententes** : Ce sont en fait des ententes qui sont prises entre les initiateurs du changement ou la direction afin de contrer les impacts négatifs du

changement (augmentation salariale, primes de départ, amélioration des avantages sociaux...)

- **Manipulation et collaboration :** Ce moyen est aussi utilisé par les gestionnaires afin de convaincre les employés à s'engager dans le processus de changement. La cooptation est en fait l'utilisation d'un individu afin de promouvoir le changement (ex : leaders, personne respectée au sein de l'entreprise...)
- **Contrainte :** Les managers peuvent aussi recourir à la contrainte pour faire accepter le changement en évitant les comportements indésirables. En contrairement, la manipulation et la coercition sont des méthodes risquées, parce qu'ils s'inscrivent dans une optique plus politique où l'autorité joue un rôle crucial pour promouvoir le changement. Enfin, les rédacteurs soulignent que l'utilisation d'un seul de ces outils est souvent une faute commise par les administrateurs et qu'il serait prudent d'en adopter plusieurs pour efficacement faire face aux résistances.

1.3 La transformation numérique dans les administrations publiques :

La transformation numérique est un phénomène incontournable qui bouleverse radicalement le mode de fonctionnement des organisations, qu'elles soient du secteur public ou privé. Cela fait référence à l'intégration des technologies numériques dans toutes les procédures et opérations, afin d'optimiser la performance, l'efficacité et l'expérience de l'utilisateur.

Aujourd'hui, la transformation numérique, révolution d'un nouveau genre, a un impact considérable sur les pratiques managérielles d'un pays. Elle pose un défi à l'administration public, qui se doit de constamment s'ajuster au mode de vie et au travail des individus, radicalement transformés par l'utilisation constante des nouvelles technologies de communication et d'information (MOHAMMED Belkacem et al., 2020). La transformation numérique des administrations publiques consiste à l'utilisation des technologies modernes de communication et d'information par l'état dans le but d'améliorer les prestations offertes aux citoyens, ainsi pour un bon fonctionnement interne en optimisant le coût et le temps (HABBANI, 2022).

1.3.1. Définition de la transformation numérique :

La transformation numérique est un terme complexe dont on ne peut pas déterminer une définition universelle, car elle peut être interprétée sous différents angles, tels que l'aspect technologique, organisationnel ou social.

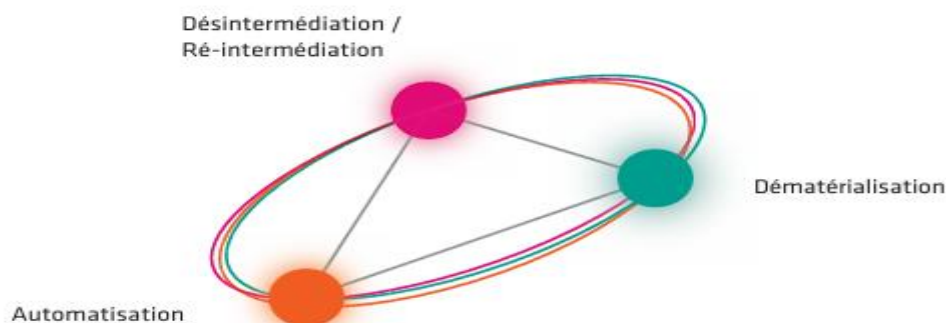
La transformation numérique désigne l'usage des nouvelles technologies numériques, comme les réseaux sociaux ou les appareils mobiles, pour engendrer d'importantes

améliorations telles que l'optimisation des opérations ou la création de nouveaux modèles économiques (HABBANI, 2022).

La transformation numérique vise à utiliser de manière optimale les nouvelles technologies du numérique au sein d'une organisation. L'objectif de la transformation numérique est d'exploiter au mieux les nouvelles technologies digitales dans une organisation. Ce n'est pas seulement une question d'utilisation d'outils numériques, mais aussi de développement de nouveaux produits, méthodes de collaboration et modèles économiques grâce à ces technologies récentes, ce qui demande une transformation organisationnelle. La transition vers le numérique nécessite une transformation totale de l'organisation. Selon les champs d'action de la transformation numérique (Vannay, 2022) On voit que la transformation numérique s'applique aux individus, aux organisations et à la culture organisationnelle. Elle englobe tous les domaines, des ressources humaines au marketing, en passant par les finances, la gestion de projet et également les technologies de l'information. La transition numérique nous oblige à ajuster nos méthodes de travail, notre approche de la collaboration et de l'innovation.

La transformation numérique n'est pas juste une intégration technologique, c'est une transformation essentielle qui dépasse les limites de l'organisation. Elle représente une stratégie courageuse destinée à exploiter pleinement l'avantage des technologies numériques pour transformer radicalement les processus, générer de la valeur et garantir une pertinence durable dans un monde en constante numérisation (BENHAMMOU & ERRACHIDI, 2024). La transformation numérique combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation selon le schéma triangulaire suivant :

Figure 7 : Effets de transformation numérique



Source : (BENHAMMOU & ERRACHIDI, 2024)

Chacune de ces familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction.

La transformation numérique dans les administrations publiques : n'est plus un choix !

La numérisation des administrations publiques se définit comme l'utilisation des technologies modernes de communication et d'information par l'État pour optimiser la qualité des services proposés aux citoyens. Les technologies actuelles de communication et d'information constituent un outil essentiel dans le processus de modernisation des administrations publiques. Pour restaurer la confiance et les relations entre l'administration et ses utilisateurs, qu'ils soient citoyens, partenaires privés ou même dans le cadre des interactions inter-administratives, il est prévu que les services administratifs mettent en place de nouvelles pratiques numériques (HABBANI, 2022).

La transformation de l'administration vise à optimiser la prestation de services publics aux professionnels et particuliers, notamment en répondant mieux à la demande du client ; en favorisant une administration de proximité ; en contribuant au développement local ; en établissant une base solide pour l'e-administration et en assurant l'ouverture des systèmes d'information vers d'autres institutions gouvernementales dans un cadre sécurisé (MOHAMMED Belkacem et al., 2020).

Le numérique pouvant influencer la majorité des tâches et des processus des services publics, les projets peuvent être variés et avoir des impacts divers sur les organisations, il est intéressant de noter que la transformation peut être résumée en trois approches (Renevier, 2023) :

- **Managériale** : associée à des concepts tels que l'efficience, l'efficacité et l'économie. Cette méthode examine les conséquences de l'intégration de la technologie dans les systèmes de fourniture de services, la rentabilité, le personnel, les organisations structurelles, les procédures et les performances.
- **Politique** : associée à des critères de pertinence et de responsabilité. Cette démarche examine l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la transparence, la responsabilité et la participation citoyenne.
- **Juridique** : liée à des valeurs d'équité, de réglementation et de droits individuels. Cette approche se focalise sur la protection de la vie privée, l'accès à l'information, le respect des droits Humains (Renevier, 2023) .

1.3.2. Les obstacles de la transformation numérique des administrations publiques :

La transformation a modifié et amélioré la façon de travailler. Dans ce contexte, ces approches innovantes peuvent engendrer un sentiment d'incertitude et de crainte parmi les employés, pouvant mener à une attitude de résistance face au changement (HABBANI, 2022).

➤ **Un manque des ressources et des compétences internes :**

La transformation numérique est un défi humain avant tout. La majorité des organisations qui ont échoué à numériser leur processus affirment qu'elles ne disposent pas suffisamment des compétences internes pour mettre en œuvre la transformation numérique. Ce problème est souvent lié au manque de formation des collaborateurs internes et/ou manque d'engagement des experts externes en matière de numérisation. Donc l'adéquation tâche-technologie pour les utilisateurs est un point très important au sujet de la transformation numérique

➤ **Résistance au changement :**

C'est la cause principale du découragement des dirigeants qui souhaitent lancer la transformation. D'entre eux commencent le processus de transformation mais finissent à la fin par abandonner à cause de la résistance des employées au changement des méthodes de travail. En effet lorsqu'on parle de la transformation il y a le changement dans ce sens la résistance au changement de la part des parties prenantes qui vont adopter potentiellement de la technologie peut constituer une entrave importante à l'adoption.

➤ **Manque de budget :**

Suite à la crise sanitaire, une majorité des DSI n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour assumer le coût de la transition numérique. Néanmoins, elles se doivent d'évaluer sérieusement le retour sur investissement de cette transformation.

➤ **Manque d'implication du leadership :**

Les leaders doivent prendre cette transformation à cœur et s'investir personnellement dans le projet, sans se limiter à voir ce changement comme une simple adaptation numérique. Il est évident que la majorité des défis et entraves à surmonter lors de la transition numérique sont principalement liés aux éléments humains. L'effet de la transformation numérique sur les conditions de travail dans l'entreprise est à l'origine de la résistance des employés et des collaborateurs en général, ce qui freine le processus de numérisation (HATTAB & EL HOUARI, 2024).

1.3.3. Les types de transformation numérique :

L'évolution des conditions d'un secteur, les ralentissements économiques ou le désir d'augmenter l'efficacité peuvent pousser une entreprise à entreprendre une transformation numérique.

Toutefois, toute modification des processus peut s'avérer difficile à réaliser. Les dirigeants doivent donc veiller à rendre la transition aussi fluide que possible.

La transformation numérique peut se représenter de différentes façons. Quand une organisation désire à se transformer, elle peut aborder l'une des quatre principales catégories de transformation (Eric, 2022) :

➤ Transformation des processus :

L'objectif principal d'une transformation est de simplifier et d'optimiser les processus internes.

Une transformation de processus a pour but de diminuer le temps de production ou les délais de traitement, les coûts, les erreurs ou la complexité en repensant les stratégies. Les résultats attendus varient de la simplification (ou l'élimination) d'étapes, à l'amélioration passant par la réduction des erreurs de saisie (Eric, 2022).

➤ Transformation du modèle économique :

Transformer le modèle économique d'une organisation est une démarche plus radicale que la modification des processus. Dans ce contexte, un organisme cherche à restructurer une partie de ses opérations en dématérialisant un produit ou un service qui était précédemment fourni par une autre méthode (Eric, 2022).

➤ Transformation par diversification :

Cette transformation est souvent décidée quand des concurrents ou de nouvelles technologies rendent difficile la poursuite de la commercialisation d'un bien ou d'un service dans son état actuel ; les dirigeants cherchent alors à diversifier le portefeuille de l'organisation sans pour autant abandonner leur cœur de métier historique (Eric, 2022) .

➤ Transformation culturelle/organisationnelle :

Une transformation culturelle ou organisationnelle a généralement un impact significatif sur une organisation. Elle peut être difficile, car elle requiert un changement majeur pour les employés.

Une organisation peut connaître une transformation culturelle ou organisationnelle suite à un changement dans l'équipe dirigeante. Des circonstances négatives, telles qu'un procès ou une mauvaise réputation, peuvent également déclencher ce type de transformation en profondeur.

En général, réussir une transformation numérique des trois types mentionnés précédemment nécessite, à divers degrés, ce type d'évolution très liée à la conduite du changement (Eric, 2022).

L'histoire de cette transformation est liée à :

➤ **L'évolution du Web** : À l'origine destiné aux spécialistes en informatique, le World Wide Web a gagné en popularité durant les années 1990.

Le web a connu de nombreuses transformations au cours des 20 dernières années, en raison des innovations technologiques, des changements dans les comportements et attitudes des individus, ainsi que de l'émergence de nouvelles tendances et modes de consommation (Meziani, 2018).

- **Web 1.0 : 1990-2003**, cette période voit le développement des moteurs de recherche et des plateformes de transfert de contenu (Meziani, 2018).
- **Web 2.0 : de 2004 à 2008**, on évoque un web interactif marqué par l'émergence des médias sociaux et des plateformes de microblogging. Le web devient collaboratif grâce à la participation active des internautes dans la création et le partage de contenu (Meziani, 2018).
- **Web 3.0 dit web sémantique : 2010** on parle d'inter connectivités et de temps réel. Le Web a permis à un grand nombre d'accéder directement à une quantité incroyable d'informations, tout en rassemblant une multitude de renseignements sur les utilisateurs. Il est ainsi devenu une vaste banque de données, données que l'on a qualifiées (Meziani, 2018).
- **Le Web 4.0 :2020 « l'intelligent »** La quatrième génération d'Internet est ultra-intelligente, caractérisée par l'omniprésence de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de l'Internet des objets, dans un monde entièrement interconnecté. C'est également l'Internet de la valeur, où les utilisateurs sont rémunérés pour leur collaboration, avec l'émergence de nouveaux services sans intermédiaires (blockchains...)(Pal & Sarkar, 2021).

Section 02 : Les systèmes d'information dans le service fiscal

Depuis de nombreuses années, l'Algérie est engagée dans un processus de transformation digitale, dans le but de moderniser ses structures et d'accroître l'efficacité de ses services publics.

Le domaine fiscal, qui est un socle fondamental pour le financement de l'économie nationale, ne fait pas exception à cette tendance. Effectivement, l'objectif de la numérisation des services fiscaux est d'améliorer la transparence, de faciliter les démarches administratives et d'optimiser le recouvrement des recettes fiscales. Ces réformes s'inscrivent aussi dans le contexte des suggestions des organismes internationaux, comme le Fonds Monétaire International (Monetary Fund, 2021), qui recommande l'usage du numérique comme un outil essentiel pour optimiser la gouvernance fiscale.

Par conséquent, l'analyse des systèmes d'information au sein des services fiscaux en Algérie offre une meilleure compréhension des enjeux et des possibilités associées à cette transition numérique. L'étude de ces changements aidera à mesurer l'influence de la numérisation sur la performance du système fiscal et sur les interactions entre l'administration fiscale et les contribuables.

2.1 Concepts fondamentaux autour du système d'information

2.1.1. Définition de système :

Un système est un ensemble ordonné de principes ou d'éléments examinés dans leurs interactions pour constituer un ensemble homogène. Cela peut faire référence à un ensemble de principes scientifiques, à un réseau d'éléments qui travaillent en collaboration ou, encore, à une installation technique ou sociale (Jean-Yves, 2011).

2.1.2. Définition de l'information :

L'information consiste à communiquer une personne ou un groupe, et à fournir des indications ou des renseignements concernant une personne ou un objet. Elle peut également faire référence à une nouvelle diffusée par les médias. Selon Schmitt, (2023), L'information est un élément cognitif qui peut être matérialisé et illustré à l'aide de conventions pour être stocké, manipulé ou transmis. L'information est un phénomène humain qui diminue l'incertitude associée à une question ou qui change la manière de percevoir le cadre environnemental (Schmitt, 2023).

2.1.3. Définition de système d'information :

Le système d'information (SI) peut être défini comme une structure organisée regroupant des ressources humaines, matérielles, logicielles, informationnelles et procédurales, élaborée dans le but de garantir la collecte, le traitement, la conservation et la distribution de l'information au sein d'une entité organisationnelle. Le but est de soutenir toutes les activités de l'entreprise, qu'elles soient opérationnelles, tactiques ou stratégiques, tout en facilitant les processus de prise de décision (Marcarian, 2024).

Le Système d'Information est vu comme un outil qui mélange la technique et le social. D'un côté, il y a la technique avec les technologies de l'information, les logiciels et les réseaux de communication. De l'autre côté, il y a le social, qui inclut les gens et les structures de l'organisation.

Le système d'information dépasse la seule dimension technique ou informatique. Il procède à l'intégration simultanée des dispositifs matériels et logiciels, tout en prenant en compte les dimensions humaines, organisationnelles et stratégiques. Le but de cette approche globale est de convertir les données brutes en informations pertinentes, fiables et aisément exploitables. Par conséquent, elle favorise une coordination plus efficace des activités, une amélioration des échanges tant internes qu'externes, ainsi qu'un soutien aux prises de décision basées sur des éléments cohérents (William & BERNARD, 2020).

De plus, un système d'information est élaboré de manière à être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, ce qui aide à accroître son efficacité et à favoriser une démarche d'amélioration continue. Son rôle revêt une importance capitale dans la surveillance des activités, la gestion des connaissances et le contrôle des ressources informationnelles. La progression de ce processus est encadrée par des référentiels de gouvernance tels que ITIL ou COBIT, assurant ainsi sa fiabilité, sa sécurité et sa conformité aux objectifs établis (BENHAMMOU & ERRACHIDI, 2024).

2.1.4. La fonction du système d'information :

Le système d'information (SI) peut être décrit par sa finalité qui est de garantir l'entrée, le stockage, le traitement et la diffusion des informations, afin que chaque personne au sein de l'organisation ait accès en temps voulu aux données requises pour accomplir ses missions. Le système d'information sert à satisfaire les besoins quotidiens, contribue à la prise de décisions et à l'élaboration de plans futurs (veille informationnelle, gestion des connaissances). Il englobe toute l'organisation, mais se concentre uniquement sur les

informations gérables, plus ou moins structurées, en excluant les données ambiantes (telles que l'état d'esprit du dirigeant ou la motivation des employés). Le système d'information possède une facette organisationnelle (associée à l'arrangement du travail), une facette humaine (il influence le comportement des individus) et une sphère financière (qui a un impact sur les dépenses) (Sornet et al., 2014).

2.1.5. Fonctionnement de système d'information :

- **Collecte des données** : Les informations fiscales viennent des déclarations des contribuables, des contrôles fiscaux, des échanges avec d'autres organismes et de l'utilisation de bases de données (Dussart, 2022).
- **Traitement et stockage** : Les informations sont enregistrées, vérifiées et gardées dans des bases de données sécurisées et organisées pour en faciliter l'utilisation (KINDA, 2019).
- **Utilisation des données** : Les résultats des analyses servent à prendre des décisions, planifier des contrôles, gérer le recouvrement et créer des rapports statistiques (LFARH & KISSAMI, 2025).
- **Communication et partage d'informations** : Les données importantes sont transmises aux utilisateurs internes (comme les agents et décideurs) et externes (comme les contribuables et partenaires), souvent par des plateformes numériques sécurisées (William & BERNARD, 2020).

2.1.6. Types des systèmes d'information :

Nous allons mentionner quatre types de systèmes d'information (SI), qui sont les plus fréquemment rencontrées (Laudon & Laudon, 2012) :

- **Les Systèmes de Traitement des Transactions (STT)** : également connus sous le nom de systèmes de traitement transactionnels, représentent une matérialisation des systèmes opérationnels (SO). Ces systèmes informatiques mettent en œuvre et consignent les transactions courantes et régulières liées aux événements fondamentaux et quotidiens.
- **Système d'information de gestion (SIG)** : ils offrent des informations pour la gestion quotidienne de l'organisation et le suivi des activités, ainsi que des indicateurs et des bilans sur l'efficacité à court terme de l'organisation et également sur les périodes passées récentes. De manière générale, ces systèmes se concentrent presque uniquement sur les événements internes.

- **Systèmes d'Aide à la décision (SAD) :** assistent les managers dans la prise de décisions semi-structurées, singulières ou en constante évolution, qui ne peuvent pas être aisément définies à l'avance.

Les Systèmes d'Aide à la Décision s'appuient sur les données provenant des Systèmes de Transport Terrestre et des Systèmes d'Information Géographique, tout en nécessitant aussi des informations externes.

- **Le Système d'Information Décisionnel (SID) :** c'est un dispositif interactif qui offre aux gestionnaires un accès souple à des informations tant internes qu'externes. Les SID servent à effectuer des réflexions, des analyses et des prises de décisions stratégiques au sein de l'organisation. Ils sont utilisés pour diminuer l'incertitude associée aux choix qui influencent le futur de l'entreprise et nécessitent discernement, estimation et intuition (Laudon & Laudon, 2012).

2.2 Le système d'information dans le secteur fiscal :

Les informations représentent l'élément fondamental du système d'information (SI) utilisé dans le domaine fiscal. Elle est constituée de données comptables, juridiques, déclaratives et transactionnelles qui, une fois recueillies, analysées et diffusées, facilitent l'établissement de diagnostics précis, le suivi de l'évolution des recettes fiscales et l'orientation des politiques de contrôle.

Par conséquent, le système d'information fiscale revêt une importance cruciale en matière de gestion et de prise de décisions (William & BERNARD, 2020).

2.2.1. Le rôle de système d'information fiscale :

Le système d'information fiscale facilite la transition vers les déclarations en ligne et les paiements électroniques, simplifiant ainsi les procédures fiscales (Ouarezki, 2021).

La digitalisation facilite le suivi des activités et l'analyse des données, ce qui améliore la fiabilité des vérifications fiscales.

Les autorités fiscales se servent de technologies informatiques sophistiquées, comme les programmes ACL ou IDEA, pour examiner d'importantes quantités de données et identifier les éventuels cas de fraude ou d'erreur. Ces dispositifs favorisent un contrôle plus performant et complet, substituant les techniques conventionnelles d'enquête.

La réglementation stricte est également un enjeu majeur dans la gestion des systèmes d'information fiscale, surtout en matière de documentation, d'archivage et de traçabilité des données, avec pour but d'assurer conformité et transparence. Ces exigences légales aident à

renforcer la confiance dans les données employées pour la prise de décisions (William & BERNARD, 2020).

2.2.2. Dimensions d'un système d'information fiscal :

➤ Dimension organisationnelle :

La dimension organisationnelle du système d'information fiscal englobe les procédures, les structures et les processus qui régissent le fonctionnement de l'administration fiscale. Cette dimension est cruciale car elle définit comment l'information est collectée, traitée et diffusée au sein de l'organisation. Les procédures doivent être clairement établies pour garantir la conformité aux réglementations fiscales et pour faciliter l'accès à l'information par les utilisateurs (Caron, 2020).

➤ Dimension managériale :

La dimension managériale du système d'information fiscale réside dans sa capacité à offrir une orientation stratégique aux décideurs publics. Cette méthode repose sur l'exploitation de données précises disponibles en temps réel afin d'orienter les décisions en matière de politique fiscale, de suivre l'évolution des recettes et d'ajuster les mesures en fonction des objectifs budgétaires. D'après le rapport du Centre Interaméricain des Administrations Fiscales (CIAT, 2022) il est mis en avant que l'établissement d'une gouvernance des données efficace est essentielle pour assurer la qualité, la disponibilité et la traçabilité des informations, des éléments indispensables pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion. L'utilisation d'outils analytiques et de tableaux de bord permet aux gestionnaires d'évaluer de manière plus efficace l'impact des décisions fiscales, en favorisant une approche orientée vers la performance et la réactivité stratégique (Duque et al., 2024).

➤ Dimension technologique :

La dimension technologique du système d'information fiscale comprend les outils, les programmes informatiques et les infrastructures nécessaires à son bon fonctionnement. Cela concerne les systèmes informatiques qui permettent de simplifier le traitement des déclarations fiscales, des paiements électroniques et de la gestion des données. L'intégration de technologies de pointe comme le cloud computing et les systèmes de gestion intégrés (ERP) offre la possibilité de centraliser de façon efficace les données fiscales, tout en améliorant la sécurité des informations confidentielles. Selon Deloitte, les départements fiscaux peuvent bénéficier des fonctionnalités des systèmes ERP basés sur le cloud afin de détecter et de garantir des économies d'impôts en numéraire pour l'entreprise, ce qui peut aussi contribuer à amortir le coût de la mise en place (Jennifer et al., 2020).

En outre, il est essentiel de mettre en place des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'exploration de données pour actualiser le système d'information fiscale. Une étude récente explore les possibilités de transformation offertes par l'intégration de l'intelligence artificielle, du cloud computing et du big data dans les systèmes ERP. Cette intégration est mise en avant pour sa capacité à répondre aux besoins changeants des entreprises modernes en offrant une amélioration de la prise de décision, une automatisation des processus et une intelligence opérationnelle en temps réel (Ramesh & Karthik, 2024).

➤ **Dimension humaine et institutionnelle :**

La dimension humaine et institutionnelle englobe les acteurs impliqués dans le système d'information fiscale ainsi que les entités chargées de sa supervision. Cela concerne non seulement les fonctionnaires de l'administration fiscale, mais aussi les contribuables et d'autres acteurs impliqués.

Il est primordial de s'assurer que les employés reçoivent une formation continue pour maintenir leur expertise dans l'utilisation des outils technologiques disponibles et leur compréhension des réglementations fiscales en vigueur. De plus, une culture d'entreprise mettant en avant la transparence et la responsabilité peut renforcer la confiance des contribuables envers le système fiscal (Vuković, 2017).

2.2.3. Composantes du Système fiscal :

➤ **Composantes matérielles et logicielles :**

Les composants matériels comprennent les instruments informatiques essentiels pour le fonctionnement efficace du système d'information fiscal, y compris les serveurs, les ordinateurs, les réseaux, les unités de stockage et les structures de communication. Ces systèmes garantissent la récupération, le traitement, l'entreposage et la diffusion des informations fiscales. Les systèmes d'exploitation, les outils de gestion fiscale, les bases de données ainsi que les applications spécifiquement conçues pour la gestion des déclarations fiscales, les vérifications fiscales et l'analyse des données constituent des programmes informatiques essentiels. Ces logiciels visent à automatiser les processus fiscaux, à optimiser la gestion des données et à garantir la sécurité des informations (Musavuli & Mbutho, 2019).

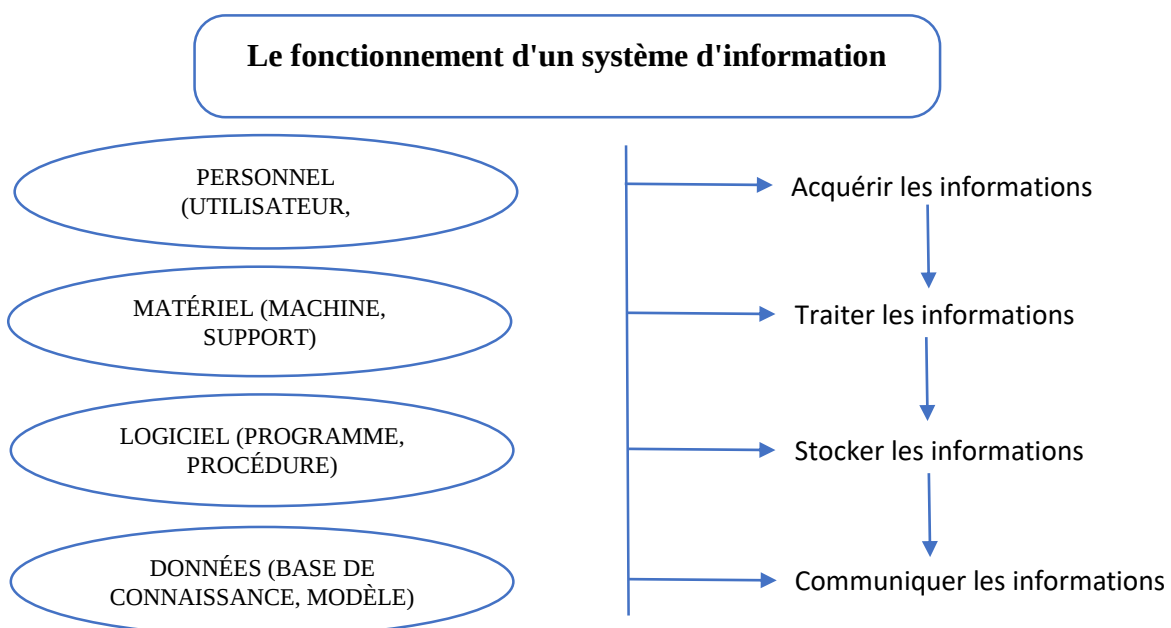
➤ **Données et flux d'information :**

- **Données :** Le système d'information fiscale a pour mission la gestion des données afférentes aux contribuables, aux déclarations fiscales, aux paiements, aux audits, ainsi

qu'aux éléments patrimoniaux et économiques. Ces données sont recueillies, consignées dans des bases de données et actualisées de manière régulière.

- **Informations :** Les flux d'informations désignent le mouvement d'informations entre les différentes parties du système, comme les administrations fiscales, les contribuables et d'autres services. Ces flux peuvent être internes (entre différents services d'une organisation) ou externes (impliquant des échanges avec les contribuables, les banques ou d'autres administrations). Ils transmettent les données importantes pour prendre des décisions et faire un audit fiscal (Eddaou & Hafiane, 2021).
- **Humaines :** Robert Reix fait appel à une approche duale pour illustrer sa compréhension du système d'information. Il débute en se basant sur les définitions suggérées par plusieurs auteurs dans le domaine du management, qu'il étoffe afin d'énoncer la sienne : un système d'information représente une collection organisée de ressources, englobant notamment le personnel, en complément des équipements, des programmes informatiques, des données et des processus. Cette mention explicite du facteur humain met en évidence son importance cruciale dans l'opérationnalisation du SI, que ce soit en tant qu'utilisateur, concepteur ou intervenant dans le processus de changement (Reix et al., 2016).

Figure 8 : Les composants et le fonctionnement du système d'information



Source : (O'Brien, 1995)

2.3 Les niveaux du système d'information dans l'administration fiscale :

L'ensemble des fonctionnalités du système d'information est généralement représenté par une pyramide à trois niveaux. Chaque niveau, ou par extension étage, regroupe le résumé des procédures et la transmission des niveaux antérieurs. Au sein de chaque niveau, on peut repérer un ensemble de sous-systèmes qui sont fondés sur des processus d'affaires et/ou des sous-processus. Tous ces niveaux sont franchis, du bas vers le haut, de sorte que la représentation du système d'information évoque une montagne dont les chemins symbolisent les voies de communication ; le résumé global correspond à diverses plateformes externes. (Carlier, 2012)

L'approche que nous adoptons pour les systèmes d'information, considérée par un concepteur externe, s'éclaire en présentant deux variables dynamiques essentielles qui se démarquent des autres variables de la théorie des systèmes : l'autonomie et l'évolution, selon deux axes principaux : le degré de sophistication technique du système et le niveau organisationnel dans lequel il est intégré. Nous supposons qu'un niveau peut être décomposé en une série de domaines interconnectés par des flux, des données ou des états. Ces variables ont une grande importance dans les systèmes biologiques et sont présentes dans la définition et l'élaboration des systèmes d'information. (Carlier, 2012)

➤ Niveau opérationnel :

La gestion des activités de traitement effectuées quotidiennement est en jeu. Ce niveau englobe les tâches habituelles et récurrentes qui garantissent le bon fonctionnement quotidien des opérations de l'administration fiscale. Cela comprend un éventail de responsabilités telles que la préparation des déclarations fiscales, la gestion des paiements, la mise à jour des registres des contribuables, ainsi que l'exécution de contrôles de conformité initiaux. Les systèmes à ce niveau sont souvent définis par la présence de systèmes de traitement des transactions (TPS), qui garantissent la collecte, la validation et l'enregistrement des données fiscales brutes (OECD, 2022) .

➤ Niveau tactique :

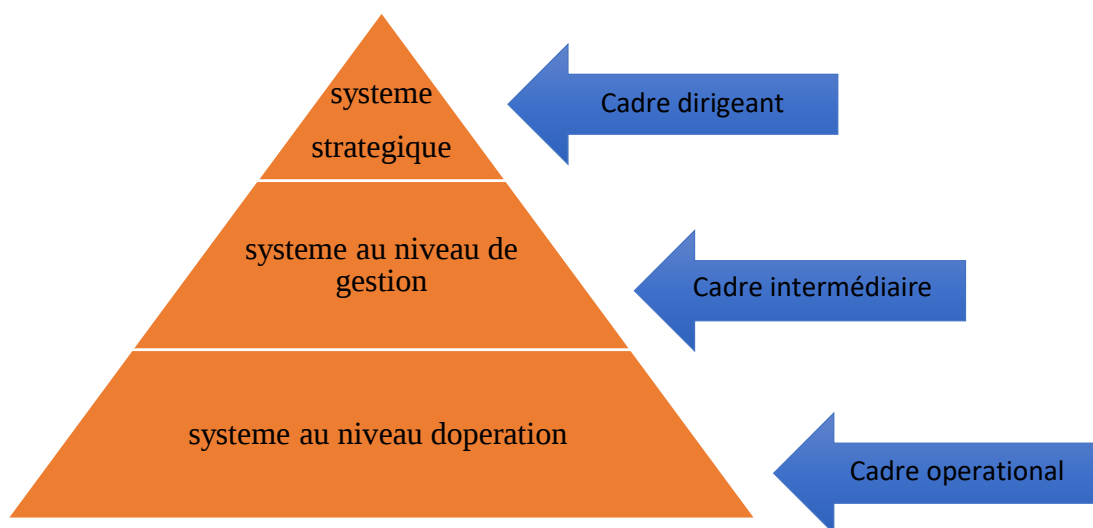
Englobe la planification à moyen terme des opérations fiscales. Il englobe la planification des vérifications fiscales, la gestion des ressources humaines et matérielles, l'évaluation des performances des services, ainsi que la coordination des opérations interservices. Les systèmes informatiques mis en place à ce niveau sont des systèmes de gestion de

l'information (SGI) qui génèrent des rapports, des tableaux de bord et qui facilitent le processus de prise de décision opérationnelle (*Administration Fiscale*, 2023).

➤ **Niveau stratégique :**

Il est essentiel d'apporter un soutien efficace à la prise de décision et à la gestion fiscale. Du point de vue stratégique, le système d'information fiscale joue un rôle essentiel dans l'élaboration des décisions à long terme et dans la gestion globale de la politique fiscale. Ce dernier offre la possibilité d'examiner les tendances macroéconomiques, d'estimer l'effet des politiques fiscales, de concevoir des scénarios et de tracer des lignes directrices stratégiques. Ce niveau met en œuvre des systèmes d'aide à la décision (SAD) et des systèmes experts qui utilisent les données consolidées et le savoir pour orienter les intervenants dans la prise de décision (Duvallet, 2001).

Figure 9 : Les niveaux des systèmes d'information



Source : (Mountassir, 2020)

2.3.1. La relation entre les divers niveaux et l'importance de l'interopérabilité :

D'après Motta et al. (2019), l'interopérabilité est une compétence fondamentale qui facilite la collaboration efficace entre les éléments de systèmes, souvent de natures diverses, en vue d'atteindre un objectif spécifique, en dépit des obstacles techniques, organisationnels ou sémantiques à surmonter.

Les trois niveaux du système d'information fiscal sont étroitement liés et doivent opérer de manière concertée pour garantir une gestion fiscale efficace. Les données recueillies au niveau opérationnel sont utilisées pour alimenter les systèmes tactiques et stratégiques, tandis que les décisions prises au niveau stratégique guident les actions tactiques et opérationnelles.

Au sein de cette interaction, il est crucial que les systèmes soient capables de communiquer efficacement et d'échanger des données de manière transparente et sécurisée parmi tous les intervenants. Elle repose sur plusieurs niveaux :

- **L'interopérabilité juridique** : se réfère à la conformité aux lois et réglementations en vigueur en vue de faciliter le partage d'informations.
- **L'interopérabilité organisationnelle** : se réfère à la coordination efficace des processus, des fonctions et des responsabilités au sein des services fiscaux.
- **L'interopérabilité sémantique** : vise à garantir la cohérence des données et des concepts afin de favoriser l'établissement d'une compréhension commune.
- **L'interopérabilité technique** : se réfère à la stricte conformité aux normes et aux protocoles techniques afin de faciliter la communication efficace des données entre divers systèmes informatiques (Motta et al., 2019) .

2.4 Utilisateurs du SI dans une administration fiscale :

- **Agents de l'administration fiscale** : Les fonctionnaires des administrations fiscales utilisent un système informatique pour administrer les dossiers, recouvrer les montants dus, réaliser des analyses de données et produire des rapports.
- **Contribuables** : Les citoyens utilisent les plateformes numériques pour entrer en contact avec les services de l'administration fiscale. Ceci leur offre la possibilité d'envoyer leurs déclarations, d'effectuer des paiements et de vérifier leur statut fiscal.
- **Décideurs et gestionnaires** : Les décideurs et les gestionnaires utilisent les données provenant du Système d'Information pour orienter la stratégie fiscale, évaluer l'efficacité des services et prendre des décisions stratégiques.
- **Autres parties prenantes** : D'autres acteurs impliqués comprennent les banques, d'autres entités administratives et des partenaires internationaux, qui collaborent en échangeant des informations fiscales pour renforcer la coopération et lutter contre la fraude (comgdt, 2023a).

2.5 Fonctions principales du système d'information fiscal :

- **Collecte et gestion des données fiscales** :

Il est essentiel que la conception du système d'information fiscal soit effectuée de façon à simplifier la collecte, le stockage et l'administration efficace des données fiscales. Ceci implique la centralisation des informations provenant de diverses sources comme les déclarations fiscales des contribuables, les livres de comptes, les informations bancaires,

ainsi que d'autres sources internes ou externes. Il est impératif que la gestion de ces données assure la fiabilité, l'intégrité et la disponibilité de celles-ci en vue d'une utilisation future, ce qui facilitera l'analyse et le contrôle fiscal. Par exemple, l'automatisation de la collecte des fichiers d'écritures comptables (FEC) permet de prévoir les interrogations lors des contrôles fiscaux, tout en garantissant le respect des obligations légales (Michelle H. & Yetman, 2008).

➤ **Automatisation des déclarations et paiements :**

L'automatisation constitue un outil stratégique crucial pour simplifier, sécuriser et fluidifier les procédures de déclaration et de paiement des taxes. Avec des outils informatiques dédiés, les particuliers et les sociétés ont la possibilité d'automatiser l'élaboration de leurs déclarations fiscales. Ils peuvent ainsi intégrer directement les données financières et comptables de leur système de gestion (ERP), tout en respectant scrupuleusement les lois fiscales actuelles.

Ces systèmes permettent également la soumission électronique des déclarations, facilitant ainsi le processus, réduisant les erreurs humaines et renforçant la conformité. En outre, ils mettent à disposition des instruments permettant de suivre en temps réel l'état des déclarations, des paiements et de toute irrégularité éventuellement détectée. Cet instrument permet de diminuer la charge administrative tant pour l'administration fiscale que pour les contribuables, tout en améliorant l'efficacité de la perception des impôts et la transparence fiscale (Bird & Zolt, 2008).

➤ **Le suivi, le reporting et le contrôle :**

Sont des activités essentielles dans la gestion d'une entreprise. Le système d'information doit assurer un suivi précis des transactions fiscales, générer des rapports réguliers et faciliter la surveillance des procédures. La capacité à gérer de grandes quantités de données, à détecter des incohérences ou des anomalies, et à produire des indicateurs de performance est essentielle pour l'administration fiscale. Les outils avancés de génération de rapports sont d'une importance capitale pour faciliter le processus de prise de décision stratégique, détecter les fraudes et assurer la conformité, en utilisant des analyses thématiques et des vérifications automatisées (Bird & Zolt, 2008).

➤ **Support à la décision et lutte contre la fraude :**

Le système d'information devrait fournir des outils pour faciliter la prise de décision, notamment en utilisant l'analyse prédictive, la modélisation des scénarios fiscaux et la

détection de comportements suspects. La capacité d'analyser de grands ensembles de données permet d'identifier efficacement les risques liés à la fraude, à la fraude transfrontalière ou à l'évasion fiscale. La mise en place d'un système intégré et sécurisé permet non seulement de faciliter la gestion des enquêtes, la centralisation des informations, mais aussi la coordination entre les diverses unités de contrôle, ce qui renforce la lutte contre la fraude fiscale (Kehinde et al., 2024).

2.6. Enjeux stratégiques et apports du SI dans la fiscalité :

➤ Modernisation de l'administration publique :

La fonction du système d'information fiscale revêt une importance capitale dans la transition numérique des entités publiques. Il simplifie les démarches fiscales, optimise la gestion des informations et encourage le respect des obligations fiscales des contribuables. Cette mise à jour comprend la digitalisation des déclarations et des paiements, la standardisation des systèmes d'information, ainsi que le développement d'outils analytiques pour une gestion optimisée et un contrôle renforcé (Belahouaoui & Attak, 2024).

➤ Transparence et relation administration-contribuable :

L'adoption de l'outil numérique pour le traitement des données fiscales augmente la transparence, ce qui renforce la confiance réciproque entre les contribuables et l'administration fiscale. Les systèmes de dépôt électronique, les applications mobiles et les plateformes web permettent d'établir une relation directe, fluide et accessible. Cette transparence joue un rôle essentiel dans l'augmentation des revenus nationaux en encourageant le paiement volontaire des impôts et en facilitant l'accès aux services fiscaux (OECD, 2020).

➤ Sécurité, traçabilité et confiance dans le système :

Il est essentiel de renforcer les procédures de sécurité informatique dans le cadre des processus de comptabilité fiscale afin de garantir la protection des informations fiscales des contribuables. Il est crucial d'élaborer des stratégies performantes pour assurer la conformité et renforcer la sécurité des données face à l'escalade des cyberattaques, favorisant ainsi la confiance des contribuables dans le système fiscal digital (Amos et al., 2024).

➤ Rôle du SI dans la performance du système fiscal :

Le rôle du système d'information (SI) est crucial pour améliorer l'efficacité du système fiscal, en rationalisant les processus, en réalisant une étude détaillée des données et en simplifiant

le processus de prise de décision. Il contribue à perfectionner l'optimisation de la gestion fiscale, à simplifier le processus de recouvrement, à renforcer le contrôle et la conformité, tout en soutenant l'implémentation de tactiques anticipatives dans la lutte contre la fraude. L'analyse prédictive et l'intelligence artificielle jouent un rôle essentiel dans la détection des risques et l'amélioration de l'efficacité des politiques fiscales (Belahouaoui & Attak, 2024) .

Section 03 : La relation entre la conduite du changement et les systèmes d'information

3.1 L'importance de l'accompagnement du changement dans l'adoption des SI :

L'accompagnement est un ensemble d'actions qui seront réalisées auprès des bénéficiaires pour réaliser le changement de manière opérationnelle dans leur environnement de travail. Pour cela il est parfois conseillé de constituer un réseau du changement, des personnes clés qui seront les relais du changement auprès des bénéficiaires (Autissier et al., 2015).

Dans un contexte économique et technologique en constante évolution, les organisations doivent faire face à des enjeux de plus en plus importants qui exigent une adaptation continue. L'implémentation des systèmes d'information (SI) est un aspect crucial de cette adaptation, car elle favorise l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et permet de répondre aux exigences évolutives des utilisateurs. Toutefois, la réussite de l'implémentation de ces systèmes est fortement conditionnée par l'accompagnement du changement organisationnel. L'accompagnement des ressources humaines lors des projets de transformation est une approche de gestion qui devient de plus en plus répandue (Zouhaoui, 2019). L'accompagnement des ressources humaines pour obtenir leur adhésion se révèle essentielle pour l'implémentation et le maintien du changement.

➤ Accompagnement du changement :

Les individus et l'organisation traversent différentes phases au cours du processus de changement. L'intégration des phases de transition individuelle et organisationnelle permet de déterminer les actions d'accompagnement à mettre en œuvre à chaque étape (Nouiker, 2021). La conduite du changement est apparue comme une solution aux problèmes d'adhésion, de communication, de formation et de préparation aux transformations. Certains ne parlent pas de conduite du changement mais d'accompagnement (Autissier & Moutot, 2023a).

La transformation numérique constitue une modification stratégique et organisationnelle qui exige un ensemble d'outils et de techniques de gestion et d'accompagnement pour assurer une bonne implication des employés dans le processus de transformation (HABBANI, 2022). Selon le paradigme instrumental (années 80-90), (Kanter 1992) a élaboré un modèle de conduite du changement qui met en avant l'importance de la communication et de la formation en tant qu'outils d'accompagnement du changement. Contrairement du Paradigme expérientiel (années 2013).

L'organisation peut recourir à divers outils tels que : les ruptures symboliques avec le passé, la communication, l'éducation et la formation pour sensibiliser les individus la conscience à la nécessité du changement, la faisabilité du projet et le perfectionnement des aptitudes nécessaires pour s'ajuster aux exigences de la transformation (KOMAT, 2021) .

Les actions d'appui au changement les plus fréquemment mises en œuvre incluent la communication, la formation et le coaching :

- **La communication :**

La communication joue un rôle crucial dans un projet de changement. Dès le début du projet, elle doit aider l'utilisateur à envisager l'avenir et à visualiser le résultat du processus de transformation. Pour être efficace, elle doit susciter l'adhésion des utilisateurs en leur faisant comprendre la signification du changement et ses bénéfices (Fabrice, 2013).

Actuellement, les organisations procèdent fréquemment à des transformations en se tournant vers des approches de projets en évolution. Les gestionnaires et responsables de projets renforcent donc les ressources, moyens et outils à leur disposition pour réaliser les buts fixés. Dans cette perspective, la communication est considérée comme un instrument et une expertise cruciale pour l'accomplissement des projets, lors des différentes étapes clés, critiques et pivotantes de ceux-ci (KOMAT, 2021).

Le dossier de communication est probablement celui auquel on pense le plus mais qui est le plus difficile à réaliser. La manière de faire adhérer des personnes à un futur promis consiste à décrire ce futur virtuel et à le communiquer pour qu'il devienne une réalité. Or ce mécanisme de miroir ne peut se faire que par la communication sans tomber dans le sens commun (il faut changer parce que le monde change, la technicité, l'excès d'optimisme ou la fausse participation (Autissier & Moutot, 2023a). Une communication régulière avec tous les

utilisateurs est assurée pour discuter de l'importance du projet, de son progrès et des modifications organisationnelles liées à ce dernier (Zouhaoui, 2019).

La communication est également cruciale pour articuler les différents projets de l'organisation, garantissant leur efficacité et leur cohérence en contribuant à l'élaboration d'une compréhension commune des situations vécues (KOMAT, 2021). Les communications régulières et l'accompagnement des membres de l'équipe du changement ainsi que des managers ayant un rôle dans ce changement ont été essentiels durant cette phase, car ils offraient un aperçu sur la situation de l'entreprise (Zouhaoui, 2019).

À cet égard, le changement doit être annoncé par la Direction pour maîtriser les rumeurs, en communiquant de manière transparente, même si le message est incomplet (LARHRISSI, 2020).

La communication consiste à trouver un positionnement pour le projet et à le transmettre sur différents médias en fonction des cibles.

- **La Formation :**

Dans le cadre d'un projet de mise à jour du système informatique, il est crucial que la formation soit assurée, afin que l'utilisateur puisse acquérir les compétences nécessaires pour utiliser les nouvelles fonctionnalités du logiciel et s'adapter aux changements que cela pourrait engendrer dans son métier (Fabrice, 2013).

Le dossier de formation n'est pas obligatoire pour tous les projets de changement. Les actions de communication peuvent avoir un caractère d'information expliquant aux personnes concernées ce qui va changer mais également les modalités de changement. Dans des nombreux projets et notamment ceux de systèmes d'information, le volet formation est très important car il est nécessaire de donner de nouvelles compétences aux acteurs de l'organisations (Autissier & Moutot, 2023a).

Selon Autissier et al., (2015), la formation inclut tous les modules à dispenser aux bénéficiaires ainsi que toute la logistique (invitations, réservation de salles, supports, gestion documentaire).Le changement peut nécessiter que le personnel acquière des compétences et des connaissances supplémentaires, ainsi que l'adoption de nouvelles attitudes, comportements et valeurs pour s'adapter aux nouveaux modes de travail, d'où l'importance de la formation et du développement du personnel (KOMAT, 2021).

Il existe deux types de formation :

- ✓ La formation générale : qui vise l'apprentissage de nouvelles manières de penser et d'agir, et la formation pratique ou appliquée, qui a pour objectif d'améliorer les compétences et les comportements.
- ✓ Le développement personnel : Est un aspect plus complexe et peut être réalisé de différentes manières, y compris de manière pratique. En fonction de la cible et de la nature du changement, le type de formation à suivre est déterminé. Il est important de noter que les dirigeants ont souvent tendance à privilégier la formation générale, tandis que le personnel favorise la formation pratique (KOMAT, 2021).

De plus, la formation a pour objectif l'acquisition de nouvelles compétences, tandis que le développement personnel concerne l'évolution de nouvelles valeurs et attitudes chez les individus.

En ce qui concerne le changement, comme le soulignent Balogun et Hailey (2005), la formation et le développement personnel sont essentiels, à condition d'avoir un objectif clair. Dans le cadre du changement, l'élaboration d'une politique de formation vise à garantir le développement continu des employés en acquérant les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation à moyen et long terme, et cela doit être soutenu par une politique d'évaluation (KOMAT, 2021).

- **Coaching :**

Le coaching est, en plus de la formation, une pratique courante pour le développement des individus et des organisations. Son utilisation a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie.

Le coaching est un processus d'accompagnement individualisé, progressif et adaptable. Il repose sur une relation entre deux personnes, permettant à la personne coachée de se perfectionner et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il vise pour l'individu d'atteindre un niveau d'équilibre, de performance optimale et d'une meilleure connaissance de soi, des autres et de l'environnement (KOMAT, 2021).

Le coaching vise à créer un environnement de croissance, sur une période définie, permettant à un individu, une équipe ou une organisation de surmonter les obstacles à leur développement, de libérer leur potentiel et leur puissance, d'accroître leur autonomie et d'expérimenter de nouvelles manières de fonctionner en donnant du sens à leurs actions (KOMAT, 2021).

3.2 L'objectif de la conduite du changement dans l'adoption des systèmes d'information :

Dans ce contexte, la conduite du changement est essentielle pour garantir une transition réussie et réduire les résistances internes. Son principal objectif est de soutenir les utilisateurs tout au long du processus de transformation afin de favoriser leur adhésion. Elle cherche à diminuer l'incertitude, à encourager l'appropriation du système d'information, et à maximiser les bénéfices attendus en alignant les dimensions technologiques, humaines et organisationnelles.

Dans chaque organisation, il est essentiel de former les cadres à gérer le changement de manière efficace pour garantir la survie et le développement des structures. Parmi les objectifs de la conduite du changement, on retrouve :

➤ L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :

Selon Autissier & Moutot, (2023) , il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé .Cette forme de marketing interne favorise la compréhension des divers besoins et attentes des partenaires du projet, en leur permettant de s'adapter facilement (El Mahjoub, 2020).Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets donc des sollicitations, mais aussi dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes préfèrent s'engager dans des dynamiques de co-construction plutôt que d'obéir à un ordre (Autissier & Moutot, 2023a).Donc, il est essentiel de se rapprocher de ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et d'instaurer des dispositifs de concertation.

➤ La transformation :

Cet objectif repose sur le premier. Lorsque les acteurs s'engagent dans un projet, ils passent en situation de production en considérant des solutions et en mettant en œuvre des pratiques innovantes (El Mahjoub, 2020) .

Selon Autissier & Moutot, (2023), cela se matérialise par des modifications des processus, des structurés, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en en l'expliquant, la réalisent et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette transformation se traduit par la maîtrise des détails par les acteurs lorsque ceux-ci entreprennent une action ; ils l'expliquent, la réalisent et assurent sa mise en œuvre de manière appropriée. C'est la phase la plus difficile. Elle reflète véritablement le changement en cours, pour lequel l'organisation doit se

positionner et défendre son projet en déterminant les actions nécessaires pour réussir (El Mahjoub, 2020).

➤ **L'évolution :**

Les organisations doivent anticiper, préparer et gérer les changements lors de la transformation pour évoluer. L'objectif de la conduite du changement est de réussir cette mutation de manière plus agile (El Mahjoub, 2020). L'évolution est une conséquence à moyen et à long terme de la phase de transformation. Dans le cadre des objectifs d'un projet de changement, nous avons généralement plusieurs niveaux de résultats : des résultats opérationnels, des résultats de projet, des résultats commerciaux et des résultats que nous qualifions de culturels (comme l'augmentation de l'autonomie des salariés et le développement d'une culture de résultats).

L'évolution concerne plus particulièrement ce dernier type de résultats (Autissier & Moutot, 2023a).

Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'organisation et constitue un moyen de l'engager dans une boucle d'expérimentation lui permettant d'acquérir de nouveaux comportements et compétences.

Selon Autissier & Moutot, (2023), Il est très difficile de faire évoluer une culture d'entreprise. Le seul moyen d'y parvenir est de lancer divers projets liés aux outils, à l'organisation et à la stratégie, dont la mise en œuvre orientera les salariés vers de nouvelles cultures. Cependant, cela peut prendre plusieurs années, alors qu'un projet se mesure en mois.

Figure 10 : les trois objectifs du changement



Source : (Autissier & Moutot, 2023a)

3.3 Les défis de l'alignement entre conduite du changement et systèmes d'information :

Dans un monde où la transformation numérique progresse rapidement, les organisations doivent constamment ajuster leurs processus et outils pour rester compétitives. L'alignement entre la conduite du changement et les systèmes d'information (SI) est devenu un enjeu stratégique pour garantir une transition efficace. Cet alignement repose sur une coordination cohérente des dimensions technologiques, organisationnelles et humaines afin d'assurer une adoption optimale des nouveaux SI par les employés.

1.3.1. La dimension culturelle :

Repose sur l'idée que la principale cause de l'échec des projets de systèmes d'information est le manque d'attention accordée à la culture des organisations et à son impact significatif sur les processus de planification, d'implantation et de lancement du projet. Dans une culture de gestion du changement (Zid, 2006a). Deux éléments sont jugés essentiels pour réussir la mise en place d'un système d'information :

- **La formation** : pour garantir les compétences et la capacité des individus à utiliser efficacement le système d'information. Nous partons du principe que la compétence et la capacité des personnes à utiliser le nouveau système sont essentielles pour assurer un fonctionnement optimal du système d'information.
- **L'engagement des utilisateurs** dans l'implémentation des systèmes d'information est un élément essentiel pour réussir la conduite du changement.
- **L'implication de la direction générale** est perçue comme un élément essentiel au succès de l'implémentation des systèmes d'information. Tout projet d'implantation d'un système d'information doit recevoir son approbation et son soutien (Zid, 2006a).

Il est crucial que le projet de l'implantation d'un système d'information devienne un projet d'entreprise mobilisant tous les niveaux, du top management jusqu'aux opérationnels.

1.3.2. La résistance au changement :

L'un des défis majeurs réside dans la résistance des utilisateurs aux nouveaux systèmes d'information. Cette résistance peut être attribuée à la peur de l'inconnu, à un manque de compétences technologiques ou à une communication insuffisante quant aux avantages du changement. Selon Fabrice, (2013), les deux facteurs qui expliquent cette résistance au changement durant un projet de déploiement d'un système informatique sont le risque perçu par l'utilisateur (c'est-à-dire, l'inconnu) et les habitudes (c'est-à-dire, le refus d'apprendre de nouvelles pratiques). Un projet de changement peut donc susciter diverses formes

de résistance, attribuables à la culture, à la structure de l'entreprise ou à des facteurs liés à un individu isolé. Selon (Fabrice, 2013) , les types de résistance en quatre catégories :

- **Actions concernant les ressources** : soit ne pas attribuer les ressources (temps, personnel, finances) nécessaires au développement et à la mise en œuvre du projet.
- **Actions de reroutage** : c'est-à-dire mise en œuvre de projets concurrents afin de tenter d'étouffer ou de retarder le projet initial.
- **Actions de discrédit** : consistant à diffuser des rumeurs préjudiciables concernant le projet et les personnes qui le soutiennent, afin d'influencer l'acceptation du projet par les utilisateurs.
- **Actions d'inertie** : c'est-à-dire adopter une politique de la chaise vide en ne communiquant pas (rétention d'information) et en restant inactif

1.3.3. La dimension structurelle :

Se rapporte à l'organisation et au fonctionnement du centre de compétence réunissant les membres de l'équipe projet des systèmes d'information. Un centre de compétence apporte une véritable valeur ajoutée aux projets à long terme, destinés à évoluer de manière significative au fil du temps. Sa création doit s'accompagner de la définition d'un contrat de services et d'indicateurs de performance.

3.3.4. L'infrastructure de l'organisation :

L'infrastructure de l'organisation constitue la base, souvent invisible pour les acteurs externes, sur laquelle repose le fonctionnement de l'organisation et la production de ses activités. Elle peut être représentée comme un système interactif composé de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) et de comportements humains (individuels, de groupes d'activités, catégoriels, de groupes d'affinités et collectifs).

3.3.5. Les obstacles à la communication :

Les sources du bruit entraînant une incompréhension, voire une mauvaise compréhension (communication pathologique), sont variées. Elles peuvent résulter de différences dans les registres employés ou dans les processus d'interprétation, influencés par l'expérience et la culture de chaque partie. À cet égard, (LARHRISSI, 2020) identifie cinq dérives de la communication :

- L'utilisation d'un langage non commun (vocabulaire et cadre de référence culturel différents).

- Une mauvaise structuration (supports écrits et oraux mal organisés).
- L'utilisation des arguments qui provoquent une résistance (cela conduit à créer une opposition).
- L'excès de traitement d'informations (une surcharge d'informations nuit à la compréhension et trop d'informations tue l'information).

Pour éviter tout dysfonctionnement, il est crucial de s'assurer en tout temps de la bonne réception et compréhension des messages, et de les reformuler ou répéter autant que nécessaire.

CONCLUSION

Ce chapitre met en lumière un aspect déterminant pour la réussite des systèmes d'information, la conduite du changement. Celle-ci joue un rôle crucial dans l'accompagnement des évolutions numériques, en tenant compte à la fois des dimensions humaines et organisationnelles. Les modèles théoriques proposés par Lewin, Kotter et ADKAR offrent des cadres méthodologiques pertinents pour guider cette transition, en insistant sur la sensibilisation, l'engagement des acteurs et l'ancrage durable des nouvelles pratiques. Toutefois, la résistance au changement, qu'elle provienne de la peur, de la routine ou d'un déficit de communication, demeure un obstacle majeur. Pour y remédier, le chapitre met l'accent sur la nécessité d'adopter des stratégies ciblées, telles que la formation, la participation active des parties prenantes et l'implication forte de la direction.

CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche

Tel que démontré dans le premier chapitre, nous avons établi les bases théoriques de notre sujet d'étude en examinant les concepts clés associés à la conduite du changement, à la transition numérique au sein des organismes publics et aux systèmes d'information dans le domaine fiscal.

Cette première section nous a permis d'approfondir notre compréhension des défis liés à la conduite du changement, des particularités du système d'information dans le domaine fiscal, ainsi que des interactions entre ces deux domaines. L'étude de la littérature a permis de faciliter l'analyse des multiples facteurs qui influent sur la mise en œuvre des systèmes d'information dans un contexte organisationnel.

En se basant sur ces éléments, le deuxième chapitre de cette étude est dédié à l'exposition du cadre conceptuel. Il s'appuie sur les principaux concepts de notre recherche, notamment l'adaptation des utilisateurs, les mécanismes de conduite du changement et les critères d'adoption du système d'information.

Nous présenterons également l'approche méthodologique choisie, ainsi qu'une description du contexte d'étude, à savoir la Direction Générale des Impôts, en relation directe avec notre étude de cas.

Section 01 : Cadre Conceptuel

Après avoir présenté les fondements théoriques dans le premier chapitre, notre démarche s'oriente désormais vers l'élaboration d'un cadre conceptuel qui structure notre démarche méthodologique. Ce cadre comprend la conduite du changement liée à l'implémentation d'un système d'information, tout en englobant les indicateurs qui mesure la conduite du changement et l'adoption des systèmes d'information. Cette partie sert donc de lien entre la théorie et l'application pratique, en fournissant une articulation claire, concrète et opérationnelle des concepts étudiés.

1.1. Mécanismes du changement :

1.1.1. Le niveau d'information :

Le nombre de personnes informées sur un projet en termes de technicité, de comment il sera implémenté, les acteurs impliqués et les processus ouverts pour la participation. L'une des incitations au changement est l'information, et cette compréhension du projet aidera les gens à s'approprier le processus de changement. De nombreux projets dans la sphère professionnelle à l'échelle de l'entreprise par exemple sont menés pour des gens qui n'ont

aucune idée de leurs activités, et cependant, ils sont les plus bénéficiaires dans la mesure du succès du projet. Cet indicateur mesurera en priorité l'efficacité de la communication de l'environnement entourant le projet. À quel niveau d'informations sont les employés du projet ? (Autissier & Moutot, 2023b)

La communication est perçue comme un instrument essentiel pour l'inclusion du personnel dans le processus de transformation. Si l'organisation réussit à instaurer une communication efficace, elle obtiendra automatiquement une adaptation réussie du personnel au changement (BELMOUFEQ, 2024).

1.1.2. Le niveau de compréhension :

Le niveau de compréhension représente une appréciation de la maîtrise du contenu technique lié au projet. Cela implique de comprendre ce que les employés maîtrisent techniquement dans le cadre d'un projet générateur de changement. Le niveau d'information progresse si les employés connaissent les enjeux, la démarche et le contenu du projet. Le taux de compréhension se concentre sur la connaissance du contenu du projet en relation avec leurs tâches quotidiennes. L'objectif est de déterminer la perception qu'ont les employés des buts, des méthodes et de la structure du projet. On pourrait le résumer en ces termes : « *Que saisissez-vous du projet ?* ». Il met en évidence l'engagement des employés à s'impliquer dans un projet, tout en considérant ce qu'ils en ressentent (Autissier & Moutot, 2023b).

Le taux de compréhension représente une mesure pour évaluer les acteurs impliqués qui cherchent à comprendre les implications et les objectifs d'un projet qui leur est présenté. Le concept de compréhension est lié à celui d'information, car pour comprendre, il faut d'abord être informé (Autissier & Moutot, 2023b).

1.1.3. Le niveau d'adhésion des individus :

Selon Bec, et al (2007). L'objectif de la conduite du changement est d'obtenir l'adhésion de la population au changement. C'est la raison pour laquelle le diagnostic, qui est la première phase de l'approche de conduite du changement, implique l'évaluation (Abdellatif, 2021).

Le troisième indicateur du changement est le niveau d'adhésion. Cela n'est pas forcément lié au niveau de compréhension. On peut observer des adhésions à des préférences idéologiques ou à des individus qui ne considèrent pas le contenu technique d'un projet. L'objectif de ce taux est d'évaluer le degré d'acceptation du projet. C'est un type de sondage d'opinion sur l'attrait du projet et la proportion d'individus qui le perçoivent de manière positive (Autissier

& Moutot, 2023b) . L'adhésion est un indicateur de l'acceptation ou de la résistance à un projet. Il est essentiel d'obtenir l'adhésion et la croyance de nombreux individus pour réaliser quelque chose d'important. Si une proportion significative de personnes ne s'engage pas dans le projet, il existe un risque qu'il soit rejeté (Autissier & Moutot, 2023b) .

Aussi, la communication du changement se place au cœur de l'action et sert à clarifier les messages diffusés par le changement, à emporter l'adhésion et à générer de l'action permettant ainsi d'anticiper les problèmes et difficultés et de dépasser les résistances (Do Espirito, 2006). la communication sert à faire connaître, à faire comprendre, à faire adhérer et à faire agir/ changer en s'assurant que les individus responsables de la diffusion de l'information ont tous le même niveau d'information ou la même base informationnelle (Abdellatif, 2021).

Il est crucial d'obtenir leur adhésion ou du moins une acceptation. En début de projet, quand les détails, les caractéristiques et les buts sont flous, nous évoquons davantage l'acceptation que l'adhésion (Autissier & Moutot, 2023b).

1.1.4. Le niveau de participation :

L'indicateur qui montre que les individus passent à l'action et à la production est le niveau de participation. Il détermine le taux de personnes qui contribuent au projet de façon occasionnelle ou régulière. Dans les initiatives de changement , l'implémentation et la mise en production s'avèrent compliquées par peur de l'incompétence, du risque de déconstruire ce qui existe déjà et du défi d'allouer le temps requis en plus des tâches quotidiennes (Autissier & Moutot, 2023b).

La participation peut s'exprimer de plusieurs façons, telles que :

- La participation à des séances d'information et de travail.
- La réalisation de diagnostics, d'analyses, de suggestions et d'élaboration de plans d'action.
- La mise en œuvre de changements dans la routine quotidienne.
- Des comptes-rendus de déploiement structurés afin qu'ils puissent être partagés avec d'autres qui devront les réaliser.

La participation devrait progresser en fonction de l'évolution du projet. En étudiant de nombreux projets de transformation, nous avons constaté que le niveau d'engagement s'élève lors de la mise en œuvre d'une initiative d'accompagnement puis a généralement tendance à

décliner, ce qui exige une réanimation régulière de la part du projet et de conduite du changement. Cette variation entre une forte implication et un manque de l'énergie est due au fait que les employés participent à un projet tout en poursuivant leur travail habituel, et que les exigences liées à cette production les détournent des buts et des accomplissements du projet (Autissier & Moutot, 2023a)

1.1.5. Niveau d'adaptation au changement :

Face aux divers changements, qu'ils soient économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico-juridiques, les acteurs de l'organisation doivent repenser leurs méthodes et leur façon de réfléchir pour se conformer à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation vise donc à retrouver une certaine forme d'équilibre. Toutefois, ce concept reste virtuel et il est impossible de l'atteindre réellement, car les systèmes ont généralement tendance à se diriger vers l'instabilité et le déséquilibre (Zid, 2006b) . L'adaptation à une situation implique de déployer des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à des exigences externes et internes que l'individu perçoit comme étant au-delà de ses capacités ou exigeant de lui un grand effort.

Morin (1996) fait la comparaison entre « deux sortes de réactions de l'organisme face à une exigence d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui se manifeste comme une réaction non spécifique à toute exigence d'adaptation » (Zid, 2006b). On a souvent tendance à considérer l'adoption du changement comme un processus purement individuel, ce qui est une erreur. EN réalité, le changement se produit sur trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel (PIERRE COLLERETTE et al., 2003)

- **La dimension individuelle :** confronté à un changement, l'individu doit gérer plusieurs défis simultanément. Il doit, d'une Part, se construire une opinion personnelle concernant la pertinence et la qualité du changement proposé. S'il décide de l'accepter, il lui faudra déployer des efforts conséquents pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles compétences exigées, tout en gérant l'insécurité liée à la disparition de ses repères (PIERRE COLLERETTE et al., 2003).

- **La dimension collective** : les leaders ont souvent tendance à minimiser l'impact crucial de la pression exercée par leurs collègues dans l'adoption ou le rejet d'un changement.

L'adoption d'un changement nécessite une sorte de accord social explicite qui néglige les méthodes existantes, et qui soutient les alternatives, généralement sous l'influence des leaders naturels, ou du moins avec leur appui implicite (PIERRE COLLERETTE et al., 2003).

- **La dimension organisationnelle** : En plus de ses propres dispositions face au changement et des pressions exercées par ses collègues, l'individu doit également circuler dans le contexte organisationnel où il évolue, c'est-à-dire les mesures prises par la direction pour encourager et instaurer le changement, ainsi que les mécanismes techniques qui doivent être établis pour actualiser et faciliter les changements exigés (PIERRE COLLERETTE et al., 2003).

1.2. Les indicateurs d'adoption des systèmes d'information (SI) :

1.2.1. L'adoption des Systèmes d'information :

L'adoption des dispositifs technologiques représente une problématique majeure permettant d'expliquer l'interaction entre un individu et un système d'information.

Elle vise à identifier les variables explicatives et les processus qui interviennent tout au long d'un continuum temporel, depuis l'évaluation anticipée de l'usage (acceptabilité) jusqu'à l'évaluation des usages effectifs (BEQQALI HASSANI et al., 2016).

➤ Le niveau d'intégration du système d'information :

L'intégration du système d'information dans les processus de travail revêt une importance capitale pour l'évaluation de la satisfaction des utilisateurs. Cette norme fait référence à la fréquence et à la manière naturelle selon lesquelles le système est utilisé dans les activités quotidiennes des utilisateurs. Un système est jugé d'autant plus essentiel, avantageux et fiable qu'il est étroitement intégré aux processus opérationnels et aux activités régulières.

D'après l'étude réalisée par Kalankesh (2020) ce paramètre est intégré parmi les composantes de la dimension "Utilisation du système", et est caractérisé comme étant "l'intégration de l'utilisation du système dans le flux de travail habituel", ce qui signifie l'incorporation de l'utilisation du système dans les processus quotidiens des utilisateurs. L'intégration de ce système favorise sa durabilité et a un effet bénéfique sur la satisfaction globale.

Toutefois, une mise en œuvre défailante peut conduire à une utilisation restreinte, une

résistance au changement, voire une diminution de l'efficacité. Par conséquent, la performance adéquate du système peut être envisagée comme un indicateur indirect mais pertinent de la satisfaction des utilisateurs à son égard. (Kalankesh et al., 2020)

➤ **La fréquence d'utilisation :**

La fréquence des interactions d'un utilisateur avec un système définit son utilisation, qu'elle soit quotidienne, hebdomadaire ou moins fréquente. Cet indicateur est crucial car la fréquence d'utilisation d'un système par un individu reflète son besoin et l'utilité qu'il en tire. Selon l'étude menée par Kalankesh et ses collègues (2020), cet aspect a été identifié comme un facteur crucial dans la relation entre l'efficacité de l'utilisation et le degré de satisfaction éprouvé. En réalité, une fréquence élevée peut indiquer une intégration réussie du système dans les activités quotidiennes.

Cependant, une faible fréquence d'utilisation pourrait indiquer une utilisation limitée du système ou un manque d'intérêt pour celui-ci.

Cet aspect est d'une importance primordiale lors de l'évaluation de l'efficacité d'un système dans des conditions réelles, indépendamment de sa conception ou de ses allégations. Lors de l'évaluation de la fréquence d'utilisation d'un outil, il est crucial de mesurer la confiance des utilisateurs envers cet outil ainsi que leur perception de son efficacité dans l'exécution de leurs tâches professionnelles (Kalankesh et al., 2020) .

➤ **Le niveau de satisfaction :**

Aujourd'hui, la satisfaction des utilisateurs est largement considérée comme un critère clé pour l'adoption des systèmes d'information, surtout durant la phase de post-adoption. Selon la recherche de Hadji et al. (2014), le modèle d'analyse IT-PAM (Information Technology Post-Adoption Model) se concentre sur la satisfaction, et est employé pour juger l'acceptation d'un système d'information par ses utilisateurs lors d'une phase avancée de déploiement.

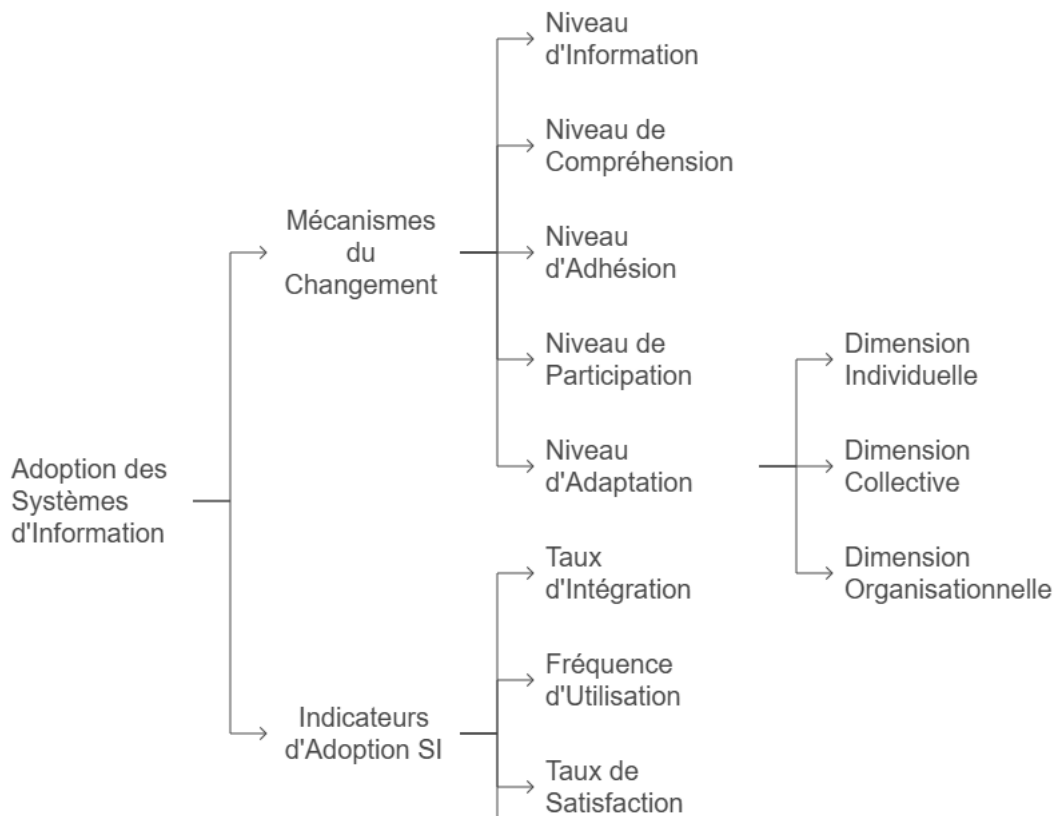
Ce modèle repose sur la notion que l'exploitation durable d'un système est conditionnée par divers facteurs, dont la satisfaction occupe une place centrale. Pour être plus exact, la satisfaction agit comme un indice direct de l'intention de continuer à utiliser le système, qui est l'un des meilleurs indicateurs d'une adoption réussie. En d'autres termes, un utilisateur éprouvant un niveau de satisfaction élevé sera plus enclin à poursuivre l'utilisation du système sur une période prolongée, ce qui constitue un élément déterminant pour le succès des projets numériques à moyen et long terme.

L'analyse indique que la satisfaction est considérablement affectée par trois éléments clés : la performance du système (stabilité, caractéristiques, vitesse), l'utilité perçue (la contribution réelle du système à l'accomplissement des tâches) et la réalisation des attentes (différence entre les attentes initiales et l'expérience effective). Ces trois facteurs présentent une corrélation statistique significative avec le niveau de satisfaction global, et par conséquent, sont indirectement liés à l'adoption du système.

Cette relation est clairement mise en évidence dans les modèles de régression analysés dans la recherche : la satisfaction s'avère être un indicateur significatif de l'intention de continuer à utiliser le système, avec un coefficient de corrélation positif important. Ceci implique que l'accroissement de la satisfaction des utilisateurs, lorsqu'elle est en adéquation avec leurs attentes, renforce leur propension à persévérer dans son utilisation.

Un autre aspect crucial qui a été souligné est que la satisfaction des utilisateurs varie en fonction de leurs profils, ce qui suggère que la mise en place d'un Système d'Information peut être favorisée ou entravée en fonction du degré de correspondance entre les exigences des utilisateurs et les spécificités du système. Par conséquent, une gestion de projet efficace dans le domaine des Systèmes d'Information devrait régulièrement intégrer des évaluations de satisfaction afin d'identifier les problématiques, d'ajuster les fonctionnalités ou d'optimiser les supports.

Cette étude confirme que la satisfaction des utilisateurs ne se limite pas à être un simple indicateur de confort ou de bien-être, mais qu'elle constitue véritablement un outil de gestion crucial pour favoriser l'adoption des systèmes d'information. Elle représente une mesure précise du degré d'implication des utilisateurs, et par conséquent, elle doit être examinée, surveillée et analysée de manière approfondie tout au long de la durée de vie du système (Hadjji et al., 2014).

Figure 11: Schéma de cadre conceptuel

Source : Élaborée par nous-même

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Cette section se concentrera sur la méthodologie utilisée pour éclairer notre étude de recherche, la méthodologie peut être définie comme l'emprunt du mot latin "méthodus", lui-même issu du mot grec "méthodos" signifiant "route", "voie" ou "direction" menant à un objectif précis. Initialement introduit dans le domaine médical vers 1537, le terme "méthode" faisait référence à une approche spécifique de l'administration d'un traitement, puis à des procédés rationnels sur lesquels se basent l'enseignement et la pratique d'un art.

La méthodologie scientifique établit les critères théoriques et pratiques de l'observation. Elle expose à la fois les principes à observer lors de la planification du travail et la collecte des données. Elle représente une logique opérationnelle essentielle en ce qu'elle définit de manière précise les diverses étapes du processus de recherche, à savoir la séquence d'actions à suivre et les méthodes à appliquer pour parvenir à une connaissance scientifique (CHABANI & OUACHERINE, 2013).

2.1. La méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette étude, une démarche méthodologique déductive a été choisie pour analyser le rôle des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation au système d'information JIBAYATIC par les utilisateurs de la Direction Générale des Impôts (DGI).

L'originalité de cette démarche réside dans le fait de partir de cadres théoriques connus de la conduite du changement et de l'adoption des systèmes d'information pour mobiliser ces références théoriques comme cadre de la collecte et de l'analyse des données empiriques. Contrairement d'une démarche inductive qui construit la compréhension progressivement à partir du terrain d'étude, mais l'approche déductive permet ici d'examiner comment certains concepts comme la communication, la participation, la formation et la résistance au changement, prennent forme dans le contexte particulier de la DGI.

Cette approche s'avère particulièrement adaptée dans un contexte organisationnel et institutionnel complexe articulant dimensions techniques et enjeux humains, managériaux, culturels et psychologiques. L'objectif est mieux comprendre dans quelle mesure les leviers identifiés par la littérature empruntée trouvent une résonance dans la réalité du terrain.

En adoptant cette méthodologie, notre objectif est d'offrir une analyse structurée, éclairée par les apports théoriques, tenant compte de la diversité et de la richesse des discours rassemblés. Les résultats obtenus nous permettent de formuler des recommandations à la fin de rendre le processus d'adoption du système par les usagers plus simplifié et l'efficacité des outils de conduite du changement.

2.1.2. La posture épistémologique :

Dans cette recherche, nous avons adopté une posture épistémologique interprétativiste, en accord avec notre approche qualitative, afin d'analyser le rôle des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC.

Cette approche part du principe que la réalité est construite par les individus à travers leurs perceptions, leurs expériences et leurs interactions avec leur environnement, et le principe que la réalité sociale n'est pas unique ni objective, mais qu'elle est construite par les individus à travers leurs perceptions, leurs expériences et leurs interactions.

L'objectif de notre recherche est comprendre en profondeur comment les utilisateurs de la DGI vivent le changement lié à la mise en place du système JIBAYATIC. Cela inclut la

manière dont ils perçoivent les actions de conduite du changement (formation, communication, accompagnement) et comment cela influence leur adaptation au système.

L'approche interprétativiste nous permet donc de donner du sens aux témoignages recueillis lors des entretiens semi-directifs, en tenant compte du contexte humain, social et organisationnel. Elle reconnaît aussi que le chercheur joue un rôle actif dans l'interprétation des données, en cherchant à comprendre les points de vue des acteurs sur leur propre réalité. Ainsi, cette posture nous permet de mieux appréhender la complexité du changement organisationnel, en accordant une place centrale aux perceptions et aux expériences vécues par les acteurs du terrain.

Cette étude vise à examiner la manière dont les utilisateurs perçoivent, interprètent et réagissent aux changements introduits par le système d'information JIBAYATIC. Cette étude sera basée sur la collecte de données qualitatives issues d'entretiens approfondis et d'observations directes réalisées en site.

2.1.3. Le choix de l'approche :

Nous avons adopté une méthodologie qualitative pour mener notre étude, étant donné que les données que nous cherchons à collecter sont principalement liées aux perceptions, aux témoignages et aux expériences vécues. Ces éléments, fréquemment complexes et subjectifs, ne se prêtent pas à une traduction efficace en termes chiffrés ou statistiques.

Afin de comprendre comment les agents de la DGI perçoivent le changement provoqué par l'introduction de JIBAYATIC, il est essentiel de leur donner l'opportunité de s'exprimer, d'écouter leurs points de vue, leurs impressions, ainsi que les défis auxquels ils pourraient être confrontés dans leur travail quotidien. L'approche qualitative nous permet d'explorer de manière approfondie l'expérience vécue par les utilisateurs, ainsi que d'améliorer notre compréhension des facteurs humains et organisationnels qui influent sur leur décision d'adopter ou de rejeter le système.

Plus précisément, des entretiens semi-directifs ont été planifiés avec divers profils d'agents, des pratiques sur le terrain ont été observées, et des documents internes de l'administration ont été analysés. Cette approche nous permet d'analyser de manière croisée les perspectives, de confronter les discours institutionnels à la réalité des pratiques en entreprise, et d'appréhender de façon plus précise les impacts concrets des initiatives de conduite du changement. Cette approche nous aide à appréhender de manière approfondie les défis humains associés à l'adoption de JIBAYATIC, au-delà d'une simple considération technique

2.2. Méthode de collecte de données :

Avant d'entamer l'analyse des données, il était essentiel de sélectionner avec soin les outils et les méthodes les plus appropriés afin de collecter les informations requises pour notre étude.

Afin d'atteindre les objectifs établis, nous avons adopté l'utilisation des entretiens, une approche particulièrement pertinente pour les recherches qualitatives telles que la nôtre.

2.2.1. Les Entretiens :

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude sur le thème intitulé le rôle des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC, nous avons choisi la méthode des entretiens semi-directifs comme principal outil de collecte de données qualitatives. Ce choix s'explique par la nature exploratoire de notre problématique qui doit conduire à mieux comprendre les perceptions, les résistances et les mécanismes d'adaptation des utilisateurs dans leur contexte professionnel.

Entre l'entretien libre et l'entretien structuré, l'entretien semi-directif nous a permis de laisser une latitude tout en orientant les échanges vers les thèmes que nous souhaitions traiter dans le cadre de notre recherche. Cette modalité favorisait un échange direct avec les acteurs qui ont pris part à la mise en œuvre du système JIBAYATIC.

Elle nous permettait aussi de varier nos questions en fonction des réponses fournies, d'approfondir certaines thématiques, de recueillir des exemples pratiques à partir de l'expérience vécue des agents.

Afin d'assurer la diversité et la pertinence des points de vue, six entretiens ont été menés, répartis de manière équilibrée entre les différentes fonctions dans la DGI et aussi au sein du collectif, entre :

- 3 responsables (chargés de la mise en œuvre et la supervision du système d'information).
- 3 cadres fonctionnels (utilisateurs du système d'information JIBAYATIC).

Ce choix vise à confronter les perspectives stratégiques des responsables et les réalités opérationnelles des cadres fonctionnels, permettant ainsi de comprendre plus globalement les dynamiques de changement organisationnel. Conformément aux recommandations de (Rondeau et al., 2023) , deux guides d'entretien distincts ont été élaborés :

- Un premier guide, qui revient, en tant que tel, aux responsables. (Voir annexe 1)
- Un guide destiné aux cadres fonctionnels. (Voir annexe 2)

Les guides thématiques ont été élaborés en lien avec les axes de notre recherche et en laissant une marge pour de la spontanéité. Cette modalité a permis d'instaurer un climat de confiance propice à une expression sincère des participants, à la collecte de données riches, riches, variées, nuancées.

Les entretiens effectués se sont déroulés dans un cadre neutre, respectueux de la parole des participants, ce qui en garantit les implications. Les propos recueillis ont été retranscrits de manière stricte, assurant ainsi la qualité des données et la rigueur de l'analyse. Chaque phase de la recherche a été réalisée conformément à une démarche éthique garantissant la transparence, le respect des personnes interrogées et l'intégrité scientifique des résultats.

Nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour réaliser le codage, le classement thématique et l'analyse des données recueillies. Cette démarche, qui s'appuie sur un traitement structuré des données qualitatives, nous a permis de mieux interpréter les phénomènes observés dans le cadre de l'organisationnelle étudiée.

En somme, l'utilisation d'entretiens semi-directifs a constitué une aide pour en apprendre davantage sur les effets réels des dispositifs de conduite du changement en matière d'appropriation du système JIBAYATIC, envisagé du point de vue des différents utilisateurs du système (CHABANI & OUACHERINE, 2013).

2.2.2. L'observation :

L'observation constitue un processus qui implique une attention volontaire et intelligente, guidée par un objectif final ou organisateur, et focalisée sur un objet en vue de collecter des informations (Samson et al., 2004).

Pour notre étude, nous avons utilisé l'observation de manière continue pendant notre stage pratique à la Direction Générale des Impôts (DGI). Cet instrument nous a aidés à mieux comprendre de façon concrète et contextuelle le fonctionnement interne des services impliqués dans la mise en œuvre du système d'information JIBAYATIC. De manière plus précise, l'observation a permis de mieux appréhender les interactions des agents avec le nouveau système, les obstacles auxquels ils sont confrontés, ainsi que les dynamiques de changement organisationnel qui se déploient dans leur environnement professionnel.

2.2.3. L'analyse documentaire :

Pour cette étude, il a été réalisé un travail de recherches documentaires approfondi sur les sources académiques mobilisées ; des livres, des articles de recherche et des Thèses sur la thématique des transformations numériques, la conduite du changement et l'approche organisationnelle des dispositifs de mise en œuvre d'information. Par ailleurs, la Direction Générale des Impôts (DGI) a joué un rôle prépondérant dans la réflexion en matière d'enrichissement de la réflexion en mettant à notre disposition des documents relatifs au projet JIBAYATIC, à savoir les parcours organisationnels, les référentiels techniques préalablement utilisés dans le cadre de cette réforme.

2.3 Présentation de l'organisme d'accueil :

Le stage pratique a eu lieu au sein du ministère des Finances, plus précisément à la Direction Générale des Impôts (DGI), au sein de la Direction de la Modernisation des Processus et de Pilotage, du 12 février 2025 au 12 mai 2025. Cette section sera dédiée à la présentation de cette structure.

Le premier ministère des finances du 1er gouvernement algérien indépendant a été créé le 27/09/1962 par le décret 62-11 du 1er numéro du journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, elle figure parmi la plus grande structure publique du pays, elle a des différentes missions qui lui sont confiées au cœur de l'économie et de la société algérienne conformément au décret n°63-127, elle vise à moderniser le fonctionnement du secteur financier en assumant ses fonctions permanentes et ses nouvelles tâches avec une dynamique particulière.

2.3.1. La définition et les missions de la DGI :

La direction générale des impôts (DGI) est une administration publique algérienne relevant du ministère des finances. Ses missions et son organisations récentes sont définies par le décret exécutif n°21-252 du 25 Chaoual 1442 correspondant du 6 juin 2021, comme suit (comgdt, 2023b) : La Direction Générale des Impôts (DGI) est chargée de :

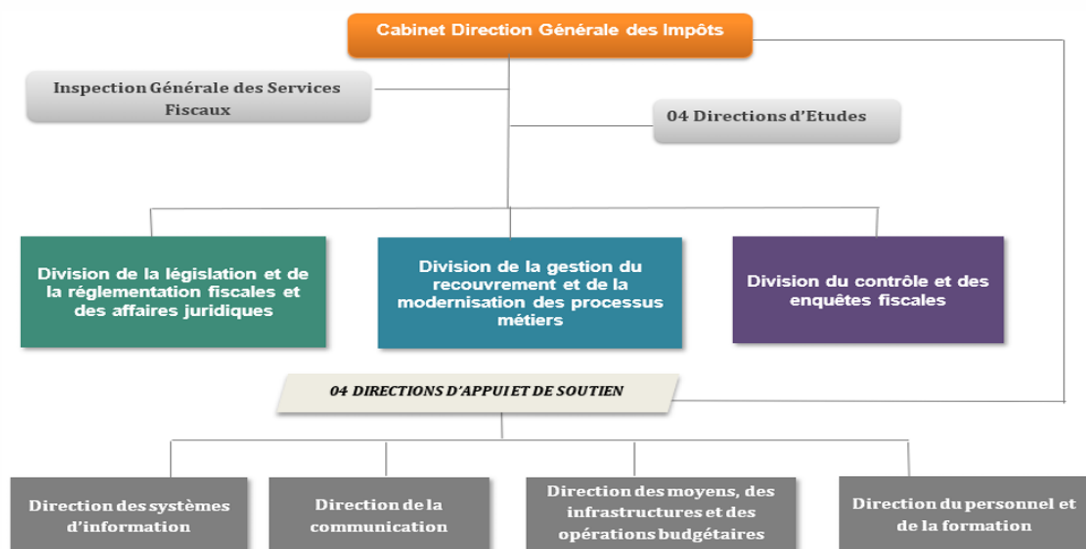
- De veiller à l'étude, à la proposition et à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires.
- D'assurer la mise en œuvre des mesures nécessaires pour l'établissement de l'assiette, la liquidation et le recouvrement des impôts.
- De définir et de simplifier les procédures fiscales relatives à la gestion de l'assiette, du contrôle, du recouvrement et du contentieux de l'impôt.

- D'élaborer les programmes stratégiques de modernisation et de s'assurer de leur mise en œuvre.
- De développer et de déployer le système d'information et de mettre en place les interfaces et les outils de communication.
- D'assurer la maîtrise d'ouvrages des référentiels en matière des technologies d'information et de communication.
- De mettre en œuvre les mesures nécessaires de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales
- De veiller à la prise en charge du contentieux administratif et judiciaire relatif aux impôts, droits et taxes de toute nature
- De mettre en place les instruments d'analyse et de contrôle de gestion de la performance des services fiscaux.
- De veiller à l'amélioration des relations des services fiscaux avec les contribuables.

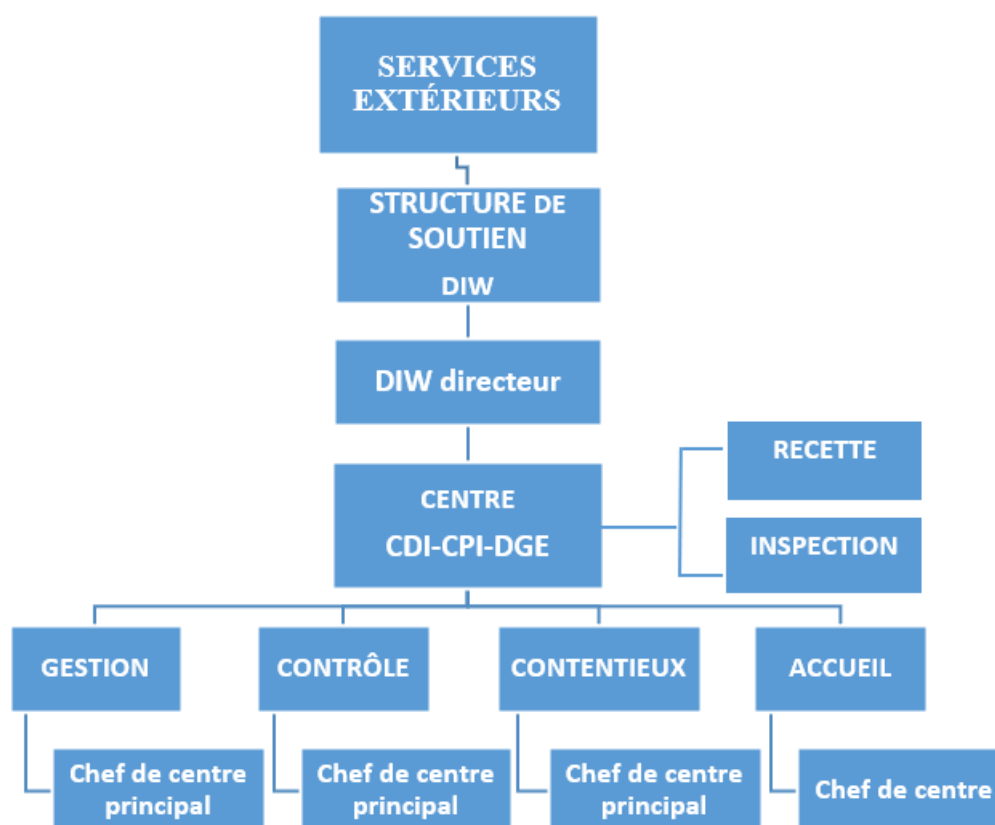
La DGI a accordé une importance particulière à la simplification des procédures, par leur dématérialisation, en offrant des services en ligne au profit des usagers et en accélérant le processus de modernisation de ses services, tant sur le plan infrastructurel que sur le plan de la numérisation de la gestion de l'impôt.

Pour l'éclaircissement plus nous avons présenté l'organigramme de la Direction générale des impôts comme suit :

Figure 12 : Organigramme de la direction centrale



Source: (LDGI, 2023)

Figure 13 : Organigramme des services extérieurs

Source : Élaborée par nous-même selon journal officielle Correspondant au 29 mars 2009

La DGI fixe comme priorité majeure la mise en place d'un système d'information dénommé « JIBAYATIC », axé sur la dématérialisation de toutes les opérations fiscales et l'automatisation intégrale de toutes les procédures de traitement des données dont les premières prémices sont déjà visibles, aujourd'hui, au niveau de 22 Centres Des Impôts et qui se généraliseront incessamment à la Direction des Grandes Entreprises et aux Centres de Proximité des Impôts.

A cet effet, les différents services du centre des impôts impactés par la mise en œuvre du système d'information sont :

➤ **La recette :**

Au niveau de la recette, l'enregistrement dans la solution SAP des déclarations du chiffre d'affaires tenant lieu de bordereau avis de versement (Gn°50) est assuré par les caissiers.

A cet effet, le système :

- Réalise la comptabilisation réelle du montant principal de la déclaration.

- Calcule avec précision les pénalités d'assiette et de recouvrement et génère une mise en demeure C6
- Exécute automatiquement la relance des défaillants ;
- Gère de manière automatisée le régime des acomptes ;
- Reporte automatiquement les excédents de versement.

➤ **Le service de l'accueil et de l'Information :**

A travers le système "JIBAYATIC", le service de l'accueil et de l'Information, prend en charge, notamment :

- La dématérialisation des procédures de l'accueil physique « debout » et « assis ».
- L'enregistrement des courriers arrivés et départs.
- Les demandes de l'attestation de la taxe de domiciliation bancaire (saisie des données).
- Le scannage et le chargement des documents dans le système.
- Les demandes d'adhésion à la déclaration en ligne.
- La délivrance des codes d'accès aux contribuables ayant adhéré à la télé déclaration.

➤ **Le service principal de gestion :**

Le service principal de gestion prend en charge, notamment :

- La création du dossier fiscal du contribuable en dématérialisé (numéros Business Partenaire).
- La validation de la taxe de domiciliation bancaire.
- L'établissement automatique des rôles individuels.
- Le scannage et le chargement des déclarations papiers.
- L'assistance des contribuables dans la procédure de la déclaration en ligne au niveau des espaces dédiés.

➤ **Le service principal du contrôle :**

Le service principal du contrôle procède à l'établissement automatique des rôles individuels.

Section 03 : Présentation du système d'information de la DGI "JIBAYATIC"

1.1. Définitions :

1.1.1. SAP (Systèmes, Applications, Products) :

SAP a été créé en 1972 par cinq anciens salariés d'IBM (international business machines)

Allemagne pour répondre à deux objectifs (Martial, 2013):

- ✓ D'un côté, mettre en place un système d'information standardisé autour d'une base de données unique accessible à tous les départements de l'entreprise.
- ✓ D'autre part, cela autorise un traitement des données de façon interactive et en temps réel.

En anglais, SAP se traduit par « *System Applications and Product in data Processing* », ce qui correspond en français à (systèmes, applications et progiciel).

On peut définir le SAP de la manière suivante : C'est un progiciel de gestion intégré (aussi connu sous l'acronyme anglais ERP pour Enterprise Resource Planning), qui est un logiciel conçu pour gérer tous les processus d'une entreprise. Il regroupe toutes les fonctions de celle-ci, telles que la comptabilité et la finance, les ventes, les achats, mais également la distribution, l'approvisionnement,...(Martial, 2013).

- **Caractéristiques de SAP** : SAP possède de multiples fonctionnalités. Ses modules englobent toutes les fonctions de gestion d'une entreprise, chaque module répondant à des besoins de gestion complètes. Avec son environnement de développement, SAP peut être ajusté pour répondre à des exigences spécifiques. SAP dispose d'une structure à trois niveaux basés sur le modèle client-serveur :
 - **Le 1^{er} niveau** : inclut des serveurs de présentation (interfaces utilisateur) qui sont utilisés pour l'entrée et la visualisation des données de l'utilisateur.
 - **Le 2^{ème} niveau** : Est constitué des serveurs d'applications où les opérations réelles sont effectuées.
 - **Le 3^{ème} niveau** : On trouve le serveur de bases de données qui est chargé du stockage et de la fourniture des données (Thierry et al., 2013).

1.1.2. JIBAYATIC SAP :

L'administration fiscale algérienne entreprend un programme de modernisation dans lequel une refonte complète de sa structure et de son mode de fonctionnement sont planifiés.

JIBAYATIC est un portail de l'administration fiscale algérienne. Il offre les services de déclaration d'impôts & taxes à distance, déclinés dans un environnement qui assure simplicité, facilité et convivialité d'utilisation. Le nouveau système d'information fiscale est actuellement en construction, et l'amélioration de la relation avec l'entreprise en constitue un fondement stratégique. Ce portail constitue une première expérimentation de téléprocédures destinées à faciliter et simplifier le devoir fiscal. Il permet la déclaration d'impôts & taxes via le réseau Internet.

SAP JIBAYATIC est une solution développée pour le service public. Il vise notamment à soutenir l'administration fiscale dans ses efforts pour relever les défis d'efficacité et de rentabilité, en lui offrant la possibilité de gérer le recouvrement de l'impôt de manière efficace. Le terme JIBAYATIC est la prononciation de la transcription du mot « fiscalité » en arabe et « TIC » correspond aux technologies de l'information et de la communication.

A l'issue d'une procédure d'adhésion simplifiée aux services de JIBAYATIC, le contribuable se fera attribuer un accès à un espace privé et sécurisé où plusieurs services lui seront offerts (LDGI SI, 2014) :

- L'accès à ses données d'identification (raison sociale, adresse, coordonnées téléphoniques, etc.).
- La possibilité d'une saisie assistée d'une déclaration d'impôts, avec calcul automatique et choix d'options sous forme de listes déroulantes. Ce service donne, en outre, l'assurance au contribuable d'une saisie conforme aux règles fiscales à jour. Il est également possible de mettre à jour une déclaration saisie et non encore transmise.
- Un dispositif de transmission des déclarations pour paiement avec un suivi continu sur tout l'exercice.

➤ **Aspects techniques du projet :**

- Projets ERP exploitant des solutions logicielles fondées sur la technologie SAP.
- La solution comprend des modules standards intégrés conçus pour gérer les activités de l'administration fiscale.

➤ **Aspects fonctionnels de la solution :**

- Solution SAP, élaborée pour aux besoin métiers des administrations fiscales.
- SAP intègre aussi une dimension décisionnelle qui favorise les analyses et la création de tableaux de bord.

1.1.3. Objectifs de l'SAP JIBAYATIC :

Les objectifs du système SAP JIBAYATIC sont (*LDGI_modernisation*, 2018):

- Automatisation du traitement manuelle des procédures et tâches métiers.
- Réduire voire supprimer les risques d'erreurs lors de la saisie des données liées à la fiscalité des contribuables.
- La dématérialisation des déclarations fiscales et la suppression progressive du support papier.
- Sauvegarde des dossiers fiscaux.
- Interface avec d'autres organismes publics dans la recherche d'informations et le recoupement.
- Fournir des informations en temps réel aux décideurs.
- Une meilleure traçabilité des informations des contribuables.
- Développer des procédures de vérification comptable basées sur des normes objectives et vérifiables.
- Connexion contrôlée des utilisateurs aux bases de données sur les contribuables.

1.1.4. Processus de SAP JIBAYATIC :

Le système d'information SAP est constitué de huit Macros-processus qui sont définis comme suit :

➤ **Macro processus « *piloter* » :**

- Définir les objectifs et assurer le suivi ;
- Effectuer des analyses ;
- Faire évoluer les dispositions législatives et réglementaires ;
- Gérer les habilitations.

➤ **Macro processus « Gérer les relations avec le contribuable » :**

- Accueillir et informer un contribuable,
- Authentifier et accueillir le contribuable en ligne,
- Enregistrer et prendre en charge les courriers et courriels,
- Planifier les rendez-vous.

➤ **Macro processus « Gérer le dossier du contribuable » :**

- Créer le dossier fiscal du contribuable ;
- Habilitier les personnes représentant le contribuable ;

➤ **Macro processus « Contrôler » :**

- Recherche de la matière imposable ;
- Etablir les plans de contrôle ;
- Effectuer les contrôles et conserver le dossier.

Les types du contrôle sont :

- Le contrôle sur pièces (réalisé par : CDI, DGE).
- Le contrôle sur place (Vérifications générales et contrôles ponctuels) (CDI, DGE).
- Le contrôle des transactions immobilières (sur les droits d'enregistrements) (DIW, CPI).
- La VASFE (vérification approfondie de situations fiscales d'ensemble) (DIW)
- Les contrôles dans le cadre des brigades mixtes (DIW).

➤ **Macro processus « Gérer les recours et le contentieux » :** Il comprend les processus suivants :

- Gérer les recours gracieux.
- Gérer les contentieux.
- Gérer les recours sur contentieux.

➤ **Macro processus « Encaisser et recouvrer » :** Il traite l'ensemble des recettes (et le cas échéant) directement liées aux activités fiscales de la DGI. Il comprend les processus suivants :

- Encaisser.
- Comptabiliser les produits.
- Relancer / poursuivre
- Transférer les situations fiscales
- Les remboursements car elles constituent une opération symétrique aux encaissements.

➤ Le **Macro processus « Liquidier »** :

- Enregistrer les paramètres de taxation
- Effectuer la liquidation
- Transférer le titre et constater comptablement (cas des autos liquidations).

➤ **Macro processus « Gérer l'assiette »** :

- Recevoir et enregistrer les déclarations ;
- Relancer les contribuables défaillants ;
- Opérer les régularisations ;
- Gérer les avantages fiscaux.
- Paiement de timbres et vignettes qui s'effectuent au niveau du receveur.

1.2. Les principales fonctions de l'ASP JIBAYATIC :

On identifie quatre fonctions principales (*LDGI SI*, 2014) :

➤ **Support pour la saisie des données** :

Les contribuables ont la possibilité de soumettre leurs déclarations fiscales via les plateformes suivantes : courrier, guichet (service au comptoir), fax et Internet. Toutes ces approches disposent d'outils de cadre des règles métier. Cet instrument gère la vérification des déclarations fiscales, la gestion des cas particuliers et le calcul des dettes fiscales.

➤ **Traitement des déclarations fiscales** :

Le logiciel prend en charge la déclaration fiscale à la fois sur la base de formulaires de déclarations ainsi que sur la base de sujets impôts. Le logiciel utilise ces deux processus fiscaux (d'imposition) pour classer chacune des recettes fiscales dans les comptes appropriés dans le système financier. Une fois que les catégories d'impôt sont attribuées à un contribuable, le logiciel valide automatiquement la déclaration. Il calcule également tout impôt à payer, remboursements et pénalités. S'il n'y a pas d'erreurs ou d'exceptions sur la déclaration fiscale, le logiciel crée un document du passif fiscal pour ce contribuable dans le système financier.

➤ **Comptabilité des recettes, précision et fiabilité de l'enregistrement des opérations :**

Dans le logiciel SAP, le processus comptable de gestion des recettes utilise les meilleures techniques pour garantir que toutes les opérations sont soigneusement enregistrées.

Cet outil de gestion des recouvrements fournit une interface utilisateur intuitive qui aide les collecteurs d'impôts à traiter, maintenir et suivre efficacement les comptes des contribuables.

Le logiciel utilise des clés de rapprochement pour rattacher les comptes analytiques au compte de chaque contribuable débiteur et créateur et aux documents de transfert figurant dans le grand livre.

Le logiciel SAP fournit une vue complète des contribuables pour chaque opération financière.

➤ **Assurer l'efficacité du contrôle fiscal :**

L'objectif principal des administrations fiscales en matière de contrôle fiscal est d'établir un processus de contrôle qui utilise une approche systématique de gestion des risques pour identifier les contribuables nécessitant un contrôle.

L'efficacité de ce processus repose sur deux éléments clés :

- Accès rapide à des données précises et complètes ;
- Avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour analyser et hiérarchiser les données disponibles et faciliter la rétroaction. Les solutions SAP identifient les risques (inégalité de traitement, perte de revenus, États financiers erronés) et décrivent les contrôles
- Des contrôles procéduraux et formels sont nécessaires pour trouver de nouveaux contribuables ;
- Les gestionnaires comparent avec les années précédentes ;
- Des vérifications ponctuelles des évaluations sont effectuées annuellement par quelqu'un d'autre que la personne qui effectue l'évaluation.

1.3. Les avantages de système d'information JIBAYATIC :

Les avantages du système d'information JIBAYATIC sont multiples et peuvent être résumés comme suit (*ldgisi, 2017*) :

➤ **Pour l'administration :**

- L'automatisation intégrale de toutes les procédures administratives allant de l'accueil du contribuable, à l'assiette, au recouvrement et à la gestion du dossier fiscal ;

- L'échange rapide des informations de recoupement inter services et avec les autres services institutionnels, par le développement d'interfaces multiples ;
- La dématérialisation des opérations de gestion de la matière imposable ;
- L'automatisation des opérations de comptabilité : opérations de trésorerie, répartition de la TAP et de la, comptabilisation réelle du montant principal de la déclaration, identification des contribuables ;
- Dématérialisation des notifications à destination des contribuables avec possibilité aux vérificateurs de faire le rapprochement des recoupements après création de requêtes.
- La production de tableaux de bord en temps réel, permettant d'évaluer les performances des services et de suivre le niveau de recouvrement par type d'impôts et par secteur d'activité ;
- La production de données synthétiques fiables, pour les études de prospective et d'analyse et de prise de décision ;
- La réduction des coûts relatifs aux commandes d'imprimés.

➤ **Pour les contribuables :**

Le portail de télé déclaration est une solution qui permet aux contribuables :

- D'effectuer des opérations à domicile avec la DGI et d'éviter les déplacements physiques pour présenter les déclarations fiscales ;
- D'accéder à l'administration fiscale 24 heures / 24 pendant les 7 jours de la semaine
- De renseigner le contribuable sur son calendrier fiscal actualisé avec ses obligations fiscales ;
- D'accéder et consulter ses formulaires de déclaration déposées ; - de payer en ligne ses impôts et taxes ;
- De visualiser sa dette fiscale totale ;
- De demander des certificats fiscaux ;
- De présenter des recours (recours gracieux, remise conditionnelle, etc. ...) ;
- De demander des avantages fiscaux.

1.4. Présentation du portail de la déclaration et du paiement en ligne :

Le portail de la Déclaration et du Paiement en ligne utilise des scénarios d'auto-service

Préconfigurés qui permettent au contribuable d'accéder à la plateforme de déclaration et de

Paiement à distance de façon sécurisée.

Ce portail permet au contribuable ou à son représentant préalablement autorisé de réaliser l'ensemble des opérations ci-après (Guide de teledeclaration et télépaiement Jibayatic, 2024)

- Saisir le formulaire de déclaration et l'envoyer au service des impôts ;
- Créer et modifier des ébauches de déclaration ;
- Accéder et consulter les formulaires des déclarations envoyées ;
- Procéder au paiement en ligne d'une déclaration ayant fait l'objet d'une souscription en ligne ;
- Consulter et réimprimer les justificatifs « Déclaration et Avis à payer ».
- Faire la demande et le suivi du traitement de la Taxe de Domiciliation Bancaire.
- Faire la demande et le suivi du traitement des avantages fiscaux.
- Faire la demande et le suivi du traitement des documents nominatifs C20 et extrait de rôle.
- Consulter les obligations fiscales (calendrier fiscal).
- Visualiser la dette fiscale.
- Consulter et modifier (si nécessaire) les données personnelles.

Cette plateforme permet d'interagir avec les services de la Direction Générale des Impôts (DGI) depuis tout type de support :

- Ordinateur portable ;
- Mobile ;
- Ordinateur.

Le portail public de la Déclaration et du Paiement en ligne donne toutes les précisions sur le processus d'adhésion, le cadre juridique, les services offerts et d'autres renseignements. Direction Générale des Impôts.

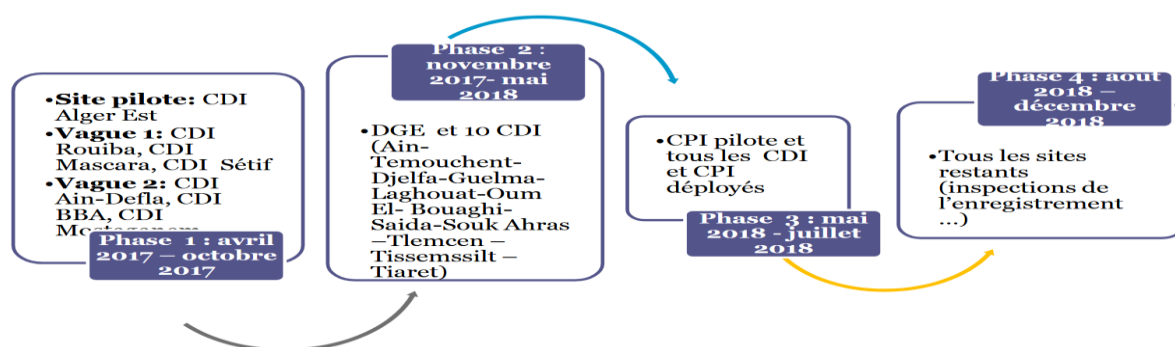
- **Figure 14:** Présentation du portail JIBAYATIC



Source : (Guide de télédéclaration et télépaiement Jibayatic, 2024)

Le système d'information est déployé sur quatre phases :

Figure 15: Les phases de déploiement du système d'information JIBAYATIC



Source : (Idgisi, 2017)

Conclusion :

Ce chapitre présente les motivations qui ont conduit à notre sélection de la Direction Générale des Impôts (DGI) comme sujet d'analyse. Cela nous a permis de comprendre le fonctionnement quotidien de l'institution, ses objectifs et les motivations à l'origine de la mise en place du système JIBAYATIC.

Nous avons également exposé la méthodologie employée pour mener cette étude. Elle privilégie principalement une approche qualitative. Elle mène des entretiens avec divers agents de la Direction Générale des Impôts et effectue des recherches documentaires afin d'approfondir sa compréhension du sujet.

Cette étude sur le terrain nous a offert l'opportunité d'observer les réactions des individus face au changement, les difficultés auxquelles ils ont été confrontés, ainsi que les facteurs

favorisant l'adoption du système d'information. Cette phase nous permettra d'analyser de manière approfondie les résultats dans le chapitre suivant.

Chapitre 03 : Résultats et discussion

Le troisième chapitre de cette étude présente les résultats obtenus et leurs discussions, s'appuyant sur la méthode qualitative utilisé pour recueillir et analyser des données. Nous commençons par l'interprétation des propos des interviewés, les responsables et les cadres fonctionnels, fournissant un aperçu détaillé des perceptions et des expériences des acteurs impliqués.

Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens

Cette section analyse les résultats issus des entretiens, des observations et l'analyse documentaires pour produire les conclusion exposés ci-dessous, notre méthodologie s'oriente vers des entretiens semi directif en face-à-face pour cette étude selon un guide d'entretien, la durée de ces entretiens variait autour de 30 minutes, sans imposer de limite de temps aux participants, aucune contrainte de temps n'a été imposée aux participants, afin de favoriser des réponses libres et ouvertes aux questions posées, Afin de garantir la fiabilité des données recueillies, les propos des participants ont été retranscrits de manière rigoureuse, sans modification. En ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons choisi de cibler des responsables de la DGI, des cadres fonctionnels de la DGI et DSI au sein du ministère des Finances, qui possèdent une connaissance approfondie de notre étude. Cette décision a été prise pour obtenir des points de vue variés et garantir la qualité de nos recherches.

Tableau 4 : les caractéristiques de interviewés

Sexe	Poste occupé	Expérience
Homme	Responsable de la DGI	18 ans
Femme	Responsable de DGI	20 ans
Homme	Responsable de la DSI	14 ans
Homme	Cadre fonctionnel de la DGI	30 ans
Femme	Cadre fonctionnel de la DSI	11 ans
Femme	Cadre fonctionnel de la DSI	14 ans

Source : réaliser par nous suivant le guide d'entretiens

Dans cette section nous analysons et interprétons les réponses obtenues lors des entretiens menés sur le thème l'influence des stratégies de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information "JIBAYATIC". Après avoir transcrit les entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique manuelle afin d'identifier les principaux axes de réflexion et les tendances émergentes.

Figure 16: Nuage des mots de perception des responsables



L'analyse de la Figure 16 du nuage de mots tiré des entretiens avec les responsables faire montre de nombreux autres facteurs clés pour comprendre la dynamique de changement au sein de l'administration fiscale. Ainsi, le terme " changements " acquiert une position centrale, indiquant qu'il a été le centre de tout le processus de transformation de ces dernières années. Cela est directement lié à la mise en œuvre du système d'information " JIBAYATIC ", également présent dans le nuage de mots de manière significative. L'adaptation au système fait partie d'une série de processus organisés et centrés sur la " modernisation " et " l'automatisation " des procédures administratives. Par ailleurs, des termes tels que " communication ", " réunions " et " décision " indiquent que la conduite du changement s'appuie principalement sur une stratégie de dialogue organisationnel. Effectivement, la communication interne est considérée comme un outil essentiel pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques. Les " réunions " sont décrites comme des lieux de coordination, de résolution de problèmes et de partage d'informations relatives au fonctionnement du système. Cela illustre une préoccupation pour l'implication des " agents " et la " transparence " dans les processus de changement.

Les termes " métiers ", " agents ", " travail " et " hiérarchie " montrent que le changement impacte directement les fonctions opérationnelles et nécessite une réorganisation du travail et un accompagnement individualisé. La démarche de conduite du changement doit donc être élaborée en accord avec la réalité des métiers, en tenant compte des spécificités de chaque poste et du cadre hiérarchique existant. Enfin, des termes tels que " formation ", " permet ", " aide ", " nécessaire " et " essentiel " suggèrent que l'adaptation du système d'information ne peut réussir qu'avec un accompagnement actif, sous forme de montée en compétence des utilisateurs. Ceci confirme que la formation continue, des procédures claires et un pilotage maîtrisé sont des conditions préalables à une appropriation efficace du système d'information "JIBAYATIC".

- **Axe de l'information et communication de responsables :**

Figure 17: Nuage des mots axe de l'information et communication de responsables



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots est emblématique du degré d'importance que les responsables de la DGI accordent à la communication, celle-ci étant considérée comme un levier pour accompagner la transformation de l'organisation notamment dans le cadre de la numérisation.

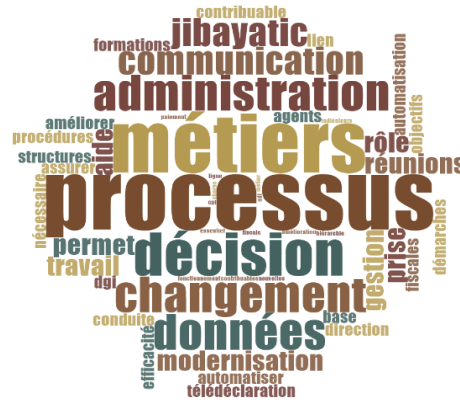
Les termes tels que "réunion", "canaux", "interne" et transparence montrent que la communication est envisagée de manière structurée et multicanale, ce qui va permettre d'assurer une circulation fluide et claire de l'information, mais aussi de favoriser un climat de confiance et de compréhension autour des décisions.

D'un autre côté, des termes comme "changement", "processus", "métiers" et "hiérarchie" la montrent comme un acteur majeur de la compréhension des nouveaux modes de fonctionnement pour faciliter l'adaptation des collaborateurs rendant ainsi les transformations plus accessibles. L'apparition de verbes tels que "permet", "garantir",

adapter " révèle une intention d'accompagnement. Par la mise en communication, il s'agit de rendre moins résistant et rassurer les agents par rapport à l'évolution des outils et des méthodes de travail.

- **L'axe de compréhension de responsables :**

Figure 18: Nuage des mots axe de compréhension.



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

D'après l'analyse de nuages des mots des responsables, le mot "contribuable" est devenu central, qui indique l'objectif tout d'abord de faciliter les démarches fiscales à travers la télédéclaration et le télépaiement. Les mots "processus" et "automatisation" orientent de manipulation sont plus précis le champ des méthodes de travail mises en œuvre, dans une tendance croissante vers la digitalisation des procédures et la diminution des tâches manuelles des agents. Le mot "communication", envisagé comme un des leviers incontournables pour ce changement, selon une approche communiquée e à la fois de manipulation descendante et ascendante. Les termes "décision" et "indicateurs" promettent un des principes de base de la modernité.

L'adaptation ressort des mots "formation" et "résistances" successivement, suggérant la nécessité d'un support dans l'accompagnement personnalisé de la transition vers ces nouveaux outils.

- **L'axe de l'adhésion de responsables :**

Figure 19: Nuage des mots axe adhésion



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots dévoile que l'adhésion au système JIBAYATIC se fonde sur plusieurs piliers majeurs. Les termes "modernisation" et "automatisation" évoquent l'obligation de porter les procédures manuelles en processus numériques, perçues comme une évolution "nécessaire" pour l'administration fiscale.

Le terme "changement" est pivot, témoignant à la fois des résistances potentielles et de l'impératif d'adaptation des agents. Le fait que le terme "données" "décision" et "transparence" soit utilisé montre que la conformité passe par une plus grande visibilité des résultats et de la gestion en mettant l'accent sur l'efficacité.

Cette interprétation rejoint les préoccupations exprimées dans les entretiens, où les responsables insistent sur la nécessité de démontrer concrètement les gains opérationnels tout en accompagnant les équipes dans l'adhésion au système d'information JIBAYATIC

- **L'axe de participation de responsables :**

Figure 20: Nuage des mots axe participation



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots sur la participation des responsables expose une démarche à la fois systématique et engageante en matière de mise en œuvre du système JIBAYATIC : les termes "Réunions", "processus", "métiers" sont les trois mots - clés qui articulent l'axe de participation des responsables en vue de la mise en œuvre de JIBAYATIC. Les réunions servent d'espaces formels d'ajustement des objectifs et de pilotage des avancées.

Une analyse plus fine du nuage de mots nous offre une dynamique participative plus large. Les termes "objectifs" "essentiels" et "direction" se rapportent à la hiérarchie pilote sur le sujet du cadrage stratégique. La "communication" semble être le lien qu'il faut établir entre ces orientations et leur mise en œuvre avec un gros besoin d'assurer la cohérence des actions. Le mot "conduite" évoque une gestion du changement.

- **L'axe de l'adaptation au système d'information de responsables :**

Figure 21: Nuage des mots axe d'adaptation au système d'information



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots se fait lisible pour représenter une capacité d'adaptation multidimensionnelle au système JIBAYATIC, dont repose sur trois axes "structures", "procédures" et "gestion" qui témoignent d'un impératif de réorganisation interne afin de faire entrer les nouvelles "technologies" et "automatisation", cette transformation est également humaine avec "charge" et "travailler" comme éléments repères des retouches qu'il convient d'apporter aux pratiques professionnelles. La dimension stratégique se manifeste par les termes "objectifs", "indicateurs" et "décision", qui montrent que l'adaptation est au service de la gouvernance. Les bénéfices attendus, "simplification", "transparence" et "modernisation" justifient l'effort, tandis que "assurer" et "direction" rappellent le rôle central du management dans le processus.

Coefficients de corrélation :

Les résultats de l'analyse des coefficients de corrélation de Pearson appliqués aux divers entretiens menés avec les responsables de la DGI montrent des corrélations de faible intensité, entre -0,08 et -0,31. Même si ces valeurs relatent un manque de relations linéaires entre les discours recueillis (*Voire Annexe 09*).

En fait, cette variabilité peut être le reflet de la diversité des points de vue et de la richesse des expériences vécues dans l'organisation face à la transformation numérique en cours. Ces résultats peuvent laisser penser que les responsables abordent les enjeux selon leur logique, responsabilité et rôle. Cette variabilité peut nécessiter la conduite du changement et l'accompagnement individuelle des profils.

2.1.2. Interprétation des axes des cadres fonctionnels :

Figure 22: Nuage des mots de perception des cadres fonctionnels



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

L'analyse de la Figure du nuage de mots tiré des entretiens avec les cadres fonctionnels démontre préoccupations majeures concernant l'adaptation et la mise en œuvre du système d'information JIBAYATIC, les termes "Contribuables", "tâches", et "dématisation" sont centraux dans les préoccupations des cadres fonctionnels impliqués, comme il ressort du nuage de mots et de la matrice d'analyse. Dans la mesure où le système JIBAYATIC vise à simplifier les démarches fiscales, les cadres soulignant son caractère indispensable pour gérer efficacement un nombre croissant de contribuables et automatiser les tâches quotidiennes. La dématérialisation apparaît comme un objectif central, permettant des gains de temps, une réduction des déplacements et une meilleure traçabilité des paiements.

La présence marquée de " contribuables " et le " déplacement " témoigne d'un intérêt transversal pour la signification ultime du client et l'optimisation des processus. Le système

est clairement envisagé comme un moyen d'améliorer le service aux contribuables tout en simplifiant les opérations internes. Le terme " nécessaire " apparaît comme un accord sur les valeurs partagé, validant l'avantage éprouvé du système face à la complexité croissante du travail administratif.

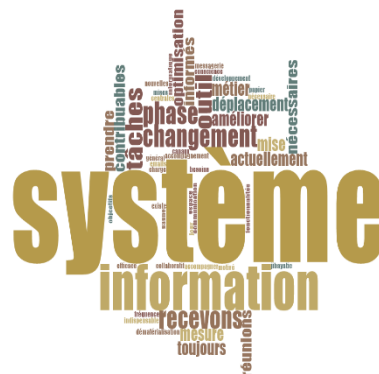
Par ailleurs, Le terme " réunion " apparaît comme essentiel, signalant le rôle central joué par les instances collectives et les ateliers dans l'appropriation du système. Sa fréquence indique que les cadres fonctionnels perçoivent ces instances d'échange comme des piliers du la conduite du changement. Le composant " accompagnement " se dégage comme une nécessité cruciale, démontrer que la technologie seule n'est pas suffisante - sa réussite dans l'adoption oblige un accompagnement humain et organisationnel en permanence.

Le terme ressent les difficultés d'appropriation évoquées par les cadres moins expérimentés. Enfin, l'apparition discrète mais significative de tels termes que " formation " et "communication " soulignant les deux leviers essentiels pour une adoption réussie : le développement des compétences et la qualité des transactions institutionnelles.

Cette analyse lexicale démontrer que la transformation numérique (système) doit s'articuler avec des dimensions humaines (accompagnement, réunion) et organisationnels (optimisation, dématérialisation) afin de produire des changements concrets. La répétition de certains concepts dans le nuage confirme leur importance dans les entretiens des cadres fonctionnels.

- **Axe de l'information et communication des cadres fonctionnels :**

Figure 23: Nuage des mots de l'axe de l'information et communication



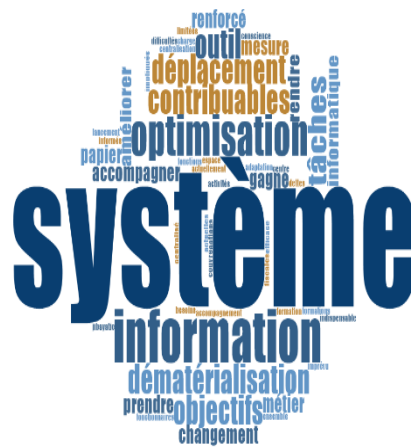
Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Au sein de ce système, l'axe de l'Information et Communication apparaît clairement comme un axe fondamental, ainsi que le montre à la fois le nuage de mot et le retour des cadres

fonctionnels, le "système" et "information" est tant des mots clés centraux, permettant de fonder les conditions d'une bonne diffusion de l'information. En effet, reflétant l'importance des canaux de communication (email, réunion, outils collaboratifs), puisque l'information atteint plus de 90 % des utilisateurs, ils font néanmoins état de disparités, dans certaines structures les informations ne sont pas mises à jour systématiquement, et cela ne facilite pas l'accueil des nouveaux fonctionnaires.

- **Axe de compréhension des cadres fonctionnels :**

Figure 24: Nuage des mots de l'axe de compréhension



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

L'axe de Compréhension" dévoile les entretiens et l'appropriation par les cadres fonctionnels du système JIBAYATIC, par le biais de mots clés comme "système", "information", "dématérialisation", et "changement". Les entretiens prouvent que la compréhension du système est fonction de l'expérience et de l'accompagnement perçu.

Les cadres fonctionnels, habitués à l'informatique, mettent l'accent sur une adaptation rapide, mais ils disposent d'un temps pour apprendre à maîtriser les métiers équivalents dans la structure. Les nouveaux fonctionnaires ou les moins scolarisés font, quant à eux, état de difficultés, indiquant le besoin de formations plus ciblées et d'un soutien renforcé. La dématérialisation est un progrès important, mais sa réussite dépend d'une définition de l'objectif "gain de temps", "transparence", "optimisation" afin de garantir l'adhésion.

Le changement est bien accueilli dans la plupart des cas, motivé par le souhait d'améliorer, mais il dépend d'une communication continue et d'une implication des équipes dans les évolutions du système.

- **Axe d'adhésion des cadres fonctionnels :**

Figure 25: Nuage des mots de l'axe de l'adhésion



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Les termes "Information", "tâches", "quotidien" et "espace" sont aux premiers plans des préoccupations des cadres fonctionnels lorsqu'il s'agit de leur adhésion au système JIBAYATIC. L'information centralisée et à l'entrée facilite la réalisation des tâches avec davantage d'efficacité, changeant ainsi les opérations quotidiennes. La réduction de l'espace physique requis par les archives papier est perçue comme un changement majeur, tout comme les gains de temps et la diminution des déplacements. Les termes "indispensables" et "efficacité" donnent la priorité à l'utilité du système, tandis que "outil" et "changements" évoluent à la fois son potentiel et les réglages qu'il impose. Mais il y a encore des problèmes autour de l'accès aux données et de la mise en œuvre optimale, qui dépendent d'une gestion attentive des évolutions pour valider une adhésion durable.

- **Axe de participation des cadres fonctionnels :**

Figure 26: Nuage des mots de l'axe de participation



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots reflète les priorités et les enjeux des cadres fonctionnels dans leur participation, les termes "optimisation", "amélioration", "mesure" atteste de sa recherche permanente de performances, de résultats le plus souvent accompagné par des outils, des solutions informatiques performantes largement mises en avant.

La "dématérialisation" dégagée comme axe fort, marque une volonté de transformation numérique, de la simplification des processus. Le facteur humain est également mis en avant, avec des mots comme "motivation", "accompagner" et "personnellement", indiquant une attention mise sur l'implication personnelle et l'encouragement de l'équipe.

Le "métier" et les éléments "indispensables" font rappel de la nécessité de l'expertise fonctionnelle, car au contraire peut indiquer des problèmes de mobilité ou d'adaptation aux nouvelles modes de travail. Récemment, des "tâches" suscitent l'urgence de la gestion opérationnelle.

- **L'axe de l'adaptation au système d'information des cadres fonctionnels :**

Figure 27: Nuage des mots de l'axe de l'adaptation au système d'information



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots sur l'axe d'adaptation au système d'information met en évidence plusieurs concepts clés qui représentent les expériences et perception des utilisateurs. L'utilisation des mots "toujours" et "informatique" souligne l'importance constante des outils technologiques dans leur travail quotidien. "Efficace" et "réunions" suggèrent que les interactions collaboratives, telles que les réunions, jouent un rôle essentiel dans l'adaptation au système. "Accompagner" et "indispensable" indiquent que l'accompagnement et formation sont perçues comme des éléments nécessaires pour une intégration réussie.

Des termes comme "charge" et "contribuables" expriment les défis opérationnels et la pertinence pour les parties extérieures. Ensemble, ces termes expriment l'adaptation

caractérisée par la nécessité d'aide, l'efficacité des instruments et le sens de la communication.

- **L'axe de satisfaction des cadres fonctionnels :**

Figure 28: Nuage des mots de l'axe de satisfaction



Source : réalisé par nous-même d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage des mots de l'axe de satisfaction révèle des points clés par rapport à l'expérience et aux attentes des utilisateurs envers le système d'information.

Pour "améliorer" la satisfaction des utilisateurs, il prévaut de s'avoir une conception commune des enjeux et attentes du système d'information. Le nuage lexical montre que cette satisfaction repose, entre autres, sur l'effectivité quotidienne, l'appui personnalisé et l'impact sur le contribuable. Les mots "besoin", "indispensable", "professionnelle" évoquent le fait que les utilisateurs recherchent un système solide. L'"accompagnement" apparaît comme un levier clé puisque l'accompagnement technique et méthodologique pourrait accroître la prise de "conscience" des bonnes pratiques et faciliter l'appropriation du système. Par ailleurs, la référence aux "contribuables" souligne que la satisfaction des utilisateurs internes est le lien de leur capacité à être performants au service des usagers finaux.

Coefficients de corrélation :

Les coefficients de corrélation relevés entre les entretiens des cadres fonctionnels varient de -0,15 à -0,40, ce qui traduit un rapport de dépendance, faible à modéré entre leurs réponses. Dans le cas d'un écart tout à fait significatif, ces résultats montrent qu'il existe une divergence partielle dans la perception des cadres sur certains axes, notamment ceux liés à la conduite du changement et à l'implémentation du système d'information (Voire Annexe 10).

La valeur du coefficient (-0,15556) montre qu'il existe un décalage, mais pas contradictoire, en matière de formation, de communication. Pour le coefficient -0,407793, ce décalage est plus significatif sur des points comme le niveau de satisfaction, d'adhésion ou d'adaptation au système d'information. Cela ne signifie pas une opposition mais il est possible que les expériences soient différentes en fonction de responsabilités ou implication.

Les résultats présentés laissent penser qu'une meilleure harmonisation de la communication, la formation et l'accompagnement, pourrait renforcer la perception et l'appropriation du système d'information.

2.2. Analyse des résultats :

L'objectif principale de cette section est d'analyser les résultats issus des entretiens, observations et analyses documentaires effectués dans le contexte de notre étude

2.2.1. Les résultats des entretiens :

- **Niveau d'information et communication :**

Les entretiens menés avec les trois responsables montrent l'état d'une communication généralement efficace au sein de l'administration fiscale, marquée par des échanges réguliers et une attitude transparente. Cependant, des différences notables existent dans la perception et l'utilisation des outils de communication.

Comme il confirme le **(responsable DGI 1, 18 ans d'expérience)** sur l'importance d'une communication multidirectionnelle, utilisant différents canaux tels que les réunions, les courriels et la vidéo-conférence. Il met l'accent sur une culture participative, comme en témoigne sa déclaration : « *Nous communiquons aussi bien en interne qu'en externe, par des canaux descendants et ascendants, Nous associons également les cadres à travers une approche de management participatif afin de partager notre vision organisationnelle.* » Cela se traduit par une meilleure adhésion, et point fort dans la conduite du changement, malgré des résistances rencontrées dès les premières phases.

Les efforts pour améliorer et rendre l'information accessible à tous les agents met en avant par le **(responsable DGI 2, 20 ans d'expérience)** Notamment par les plateformes collaboratives, déclarant « *Initier des actions en matière de techniques de communication à l'ensemble du personnel, veiller à ce que l'information soit accessible à tous les agents et*

favoriser l'utilisation des nouvelles technologies à savoir les plateformes collaboratives (intranet, etc..) ».

Un ton plus pragmatique sur la nécessité de l'information et communication, adopté par le **(responsable si, 14 ans d'expérience)** décrivant l'infrastructure de communication mise en place « *On a le programme CIRM qui permet la relation entre les différentes structures et acteurs présents dans l'organigramme de la DGI* »

Tous s'accordent sur la nécessité d'outils modernes (e-mails, plateformes collaboratives) mais avec des niveaux d'appropriation différents.

Les entretiens menés auprès des trois cadres fonctionnels révèlent des perceptions différentes quant à la qualité de l'information et de la communication, en fonction de leurs expériences différenciées en fonction de leur ancienneté et de leur rôle.

Le **(cadre fonctionnel, 30 ans d'expérience)** décrit un système bien structuré dans lequel les informations circulent bien grâce à des outils collaboratifs ou des réunions régulières. Il souligne notamment : « *en cas de changement ou nouvelles fonctionnalités on reçoit des informations* » et « *Elle existe un outil collaboratif utilisé par tous les utilisateurs en plus des emails et des réunions utilisées par plus de 90 % des utilisateurs* ». La réponse du cadre donne la priorité à un système d'information bien organisé, où la communication est facilitée par des réunions régulières et des outils collaboratifs. Les communiqués sont efficaces, ce qui reflète une bonne conduite du changement au niveau formel.

Une bonne fluidité dans la transmission des informations est confirmée par le **(cadre fonctionnelle, 11 ans d'expérience)**, mais insiste sur la nécessité d'un accompagnement renforcé, en particulier pour les nouveaux collaborateurs. Il déclare : « *nous recevons toujours les informations nécessaires. Actuellement, nous sommes informés à 100 %* ». Cette affirmation confirme l'existence d'échanges d'informations et de niveaux de communication élevés, principalement grâce à l'utilisation de canaux collaboratifs.

En revanche, **(le cadre fonctionnel, 14 ans d'expérience)**, souligne des dysfonctionnements plus prononcés, avec une communication jugée irrégulière. Il précise : « *nous ne recevons pas systématiquement des informations. Nous sommes actuellement en phase de mise en place du système d'information dans les structures centrales* » et « *Oui les canaux sont efficaces, mais en général, nous utilisons notre messagerie personnelle* ». Cette remarque met en évidence des lacunes importantes dans la communication interne, notamment une irrégularité dans la diffusion de l'information, notamment lors de la phase de mise en œuvre du système d'information. Malgré l'existence de canaux jugés efficaces.

- **Niveau de compréhension :**

Les entretiens menés avec les trois responsables montrent leur niveau de compréhension du système d'information JIBAYATIC, leurs rôles et leur vision des objectifs stratégique.

Une compréhension des objectifs de JIBAYATIC et de son rôle illustré par le **(responsable DGI 1, 18 ans d'expérience)**, il déclare « *Le système JIBAYATIC joue un rôle très important, il permet d'automatiser la gestion des procédures fiscales sur la base de données centralisées. Il contribue à harmoniser les processus, à réduire les tâches routinières et à améliorer l'aide à la décision* » Ce témoignage reflète d'une très bonne compréhension stratégique du système JIBAYATIC. Il souligne ses apports les plus significatifs : automatisation, alignement des processus et aide à la décision.

Une vision plus structurée des objectifs et des rôles exprimer par le **(responsable DGI 2, 20 d'expérience)**, mais reconnaît sa complexité « *Oui, je possède une compréhension générale du fonctionnement du système, mais pas une maîtrise totale, vue que le système d'information est structuré autour de cinq macro processus propres à chaque métier et étant donné de leur complexité* » il décrit aussi son rôle : « *le rôle de lien fonctionnel entre les structures métiers et les équipes techniques du système d'information, en identifiant le besoin exprimé* » une bonne connaissance générale du système et une perception ordonnée des rôles possédée , tout en reconnaissant sa complexité . Il assure une fonction essentielle d'interface entre les métiers et les équipes techniques, contribuant ainsi à l'adaptation du système aux exigences formulées.

Une maîtrise stratégique et un rôle clé dans la modernisation, Avec une vision globale et stratégique, Précisément les objectifs (efficacité, transparence, simplification), Le **(responsable si, 14 ans d'expérience)** décrit « *Les objectifs de JIBAYATIC sont la simplification et l'automatisation des processus métiers des CDI, CPI, l'accès à des données en temps réel, et la production d'indicateurs pour l'aide à la décision* »

Le **(cadre fonctionnel DGI, 30 d'expérience)**, possédé aussi une bonne fréquence de compréhension « *C'est un outil informatique centralisé qui couvre l'ensemble des fonctions sur elle est au centre de toutes les activités fiscales* », Ces entretiens reflètent une bonne compréhension stratégique du système JIBAYATIC, même si certains évoquent sa complexité et la nécessité d'un accompagnement accru pour le maîtriser complète.

- **Le niveau d'adhésion :**

Les entretiens avec les trois cadres fonctionnels ont des niveaux d'adhésion différenciés au système d'information JIBAYATIC, le **(cadre fonctionnel DGI, 30 ans d'expérience)**, confirmé la nécessité du JIBAYATIC et affirme que « *avec JIBAYATIC on gagne du temps, de l'espace et on réduit les déplacements* », soulignant un engagement pratique fondé sur des avantages concrets. Ses compétences techniques facilitent son adhésion, même s'il admet une courbe d'apprentissage métier. Le **(cadre fonctionnel si, 11 ans d'expérience)**, exprimé une adhésion motivée « *Le système a permis une meilleure optimisation du rendement et s'avère très efficace dans nos tâches quotidiennes* » et indiquer la nécessité du système pour les contribuables « *offre aux contribuables une solution simplifiée pour effectuer leurs déclarations et paiements en ligne* ».

Une adhésion passionnée incarné par le **(cadre fonctionnel si, 14 ans d'expérience)**, décrit « *Le système est indispensable, d'autant plus que nous participons à sa mise en place. Ce n'est pas seulement un outil, mais un véritable socle de transformation* ». Cette réponse exprime une adhésion très élevée envers le système d'information JIBAYATIC, non seulement comme outil technique, mais comme acte stratégique de transformation. Prendre part à son instauration renforce l'appropriation et signer une adhésion active, qui est un facteur premier de la réussite du changement.

- **Niveau de participation :**

Les entretiens avec les responsables de la DGI attestent d'une participation active et encadrée dans le cadre du système d'information JIBAYATIC. Mettent en avant une participation régulière à des réunions et ateliers de travail. Comme en témoigne le **(responsable DGI 1, 18 ans d'expérience)**, « *Oui des réunions fréquentes toujours fréquente et des réunions avec les services opérationnels sur la conduite du changement* » souligne d'un engagement continu au processus. Cette implication se concrétise par des actions d'accompagnement. Le responsable si apporte plus d'éclairage « *Oui, depuis 2014, je participe quotidiennement à des réunions et des ateliers de travail sur ce système, suite aux décisions de la direction* » démontrant ainsi une implication à long terme. Toutes les responsables affirment leur participation à des réunions et séance de travail liés au système d'information, Les réponses témoignent d'un niveau élevé de mobilisation des responsables et cadres fonctionnels, par

leur implication dans des réunions et ateliers. Cela témoigne d'une dynamique collaborative favorable à l'appropriation du système et à la réussite du changement.

- **Adaptation au système d'information :**

Entretiens menés avec les responsables et les cadres opérationnels ont révélé des points de vue réfléchis sur l'adaptation au système d'information JIBAYATIC. Chez les responsables, on observe un accord total pour reconnaître l'importance stratégique au système. Le **(responsable DGI 1, 18 ans d'expérience)** souligne que « *Pour adapter il faut la conduite du changement et on a mettre en œuvre chantier de la conduite du changement... Au début, il y a des résistances, mais ils ont adapté avec le temps* », mettent en évidence le processus d'adoption progressive nécessitant un accompagnement continu. Cette observation complétée par constant que « *Le système a impacté les agents par changement des habitudes et sur les nouvelles tâches et fonctionnalités* », démontrent l'ampleur des changements opérationnels induites. Le **(responsable DGI 2, 20 ans d'expérience)**, souligne ensuite le rôle central des formations et précise que « *Grâce aux formations dispensées, il y a eu une prise de conscience de la nécessité de passer de la gestion manuelle à la gestion numérique* » tout en mettant l'accent sur des avantages concrets tels que « *Une meilleure productivité des équipes et une réduction des délais de traitement et de prise en charge des dossiers* ».

Le **(responsable si, 14 ans d'expérience)** est plus orienté vers le système, affirmant que « *Le système JIBAYATIC est essentiel. Il faut s'y adapter car il est au cœur du processus de modernisation* »

Du côté des cadres fonctionnels, les témoignages de **(cadre fonctionnel DGI, 30ans d'expérience)**, confie que « *Personnellement je maîtrise l'informatique je n'ai pas de problème pour m'adapter mais il fallait un certain période pour connaître l'équivalent métier sur le système* », mettant ainsi en évidence l'écart entre les compétences techniques et les connaissances du métier.

Le **(cadre fonctionnel si, 11 ans d'expérience)**, voit des déficits dans l'accompagnement « *il y a un accompagnement, mais il doit être renforcé pour être plus efficace* »

- **Le niveau de satisfaction :**

Une forte motivation indiquée par le *(cadre fonctionnel si, 11 ans d'expérience)*, confie que « Nous voulons changer, nous avons conscience de notre responsabilité envers notre pays », ce témoignage reflète une forte motivation et engagement fondée sur la responsabilité nationale, cela illustre une satisfaction morale et une volonté de changement positifs pour accompagner la transformation du système.

En fin le *(cadre fonctionnel si, 14 ans d'expérience)*, déclare « *Notre conscience professionnelle nous pousse à améliorer le système* ». La réponse montre un intérêt, marqué par un volontarisme à l'œuvre dans la volonté d'améliorer le système. On peut voir une motivation qui semblerait être portée par un engagement personnel très fort.

2.2.2 Les résultats des observations obtenus :

Dans le cadre de notre recherche sur l'influence des stratégies de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC, une observation directe a été menée à la Direction Générale des Impôts (DGI). Cette immersion nous a permis de mieux comprendre les transformations organisationnelles, les enjeux d'adaptation des agents et les effets tangibles de la numérisation fiscale portée par la plateforme JIBAYATIC. L'évolution des systèmes d'information à la DGI s'est progressivement développé dans les différentes phases :

Tableau 5: L'évolution des systèmes d'information à la DGI

Année	Structure concernée	Système ou outil utilisé
1997	Toutes les recettes fiscales	SIREC
2006	DGE	Solution informatique interne
2009	CDI Rouïba	SGF
2017	CDI Bab Ezzouar	JIBATATIC
2025	CDI/CPI/DGE	JIBAYATIC

Source : réalisée par nous-même selon les lettres de la DGI

➤ **Observation à la direction générale des impôts :**

- Le déploiement progressif du système d'information JIBAYATIC au sein des structures fiscales (CDI, CPI, DGE) a amené à repenser le fonctionnement des services autour du chef de centre avec l'introduction de nouveaux postes tels que les chefs de service principal (CSP) responsables respectivement de la gestion, du contrôle et du contentieux, permettant de centraliser les responsabilités et de spécialiser les fonctions.
- L'intégration de JIBAYATIC a conduit à une modernisation significative des procédures : la télé déclaration, le télépaiement et la télé-procédure ont facilité les échanges avec les contribuables et très fortement réduit les délais de traitement des dossiers fiscaux.
- Un accès concerté aux informations a permis une communication interservices fluide, la mise en relation des ensembles de données via JIBAYATIC professionnalisant la coopération de développement des dossiers des agents, et permettant la consultation simultanée des informations fiscales.
- La transformation des lieux de travail en open space a permis d'accroître la fluidité des échanges et la visibilité fonctionner entre le front office (accueil, caisse) et le back office (contentieux, contrôle, gestion), condition favorable pour le travail collaboratif et vers une plus grande transparence.
- L'acquisition de la solution JIBAYATIC a nécessité un suivi personnalisé du personnel et une formation continue pour réduire les résistances au changement et améliorer les compétences numériques des agents.
- Certaines solutions de conduite du changement ont été mises en place en amont : implication des utilisateurs clés dans la phase pilote, adaptation du vocabulaire technique, désignation de référents internes pour former les utilisateurs et accompagner l'adhésion au système.
- Des difficultés ont été rencontrées en raison du grand nombre d'agents et de la complexité fonctionnelle du système JIBAYATIC.

➤ **Stratégies de conduite du changement :**

Les stratégies de conduite du changement mises en œuvre dans le cadre de l'intégration du système JIBAYATIC reposent sur plusieurs leviers complémentaires. Il s'agit d'abord d'une formation continue assurée, sur l'outil JIBAYATIC en soi comme sur les logiciels de bureautique, pour renforcer les compétences des agents. Un accompagnement

progressif est mis en place, permettant une adaptation aux nouvelles pratiques. Les agents les plus expérimentés ont également un rôle important, jouant le rôle de référents auprès de leurs collègues, ce qui encourage ainsi un transfert de savoir informel. De plus, des retours d'expérience réguliers (feedback) sont organisés pour identifier les difficultés. Un climat de confiance est instauré, excluant toute forme de sanction et mettant plutôt sur l'effet d'entraînement et l'apprentissage collectif pour encourager l'adhésion au changement.

➤ **Les points de résistance :**

Nous avons observé une certaine résistance ainsi qu'une réticence de la part de plusieurs agents. Ces réactions, bien que fréquentes dans tout processus de changement, ont mis en lumière plusieurs freins à l'adoption du système d'information JIBAYATIC.

Ces obstacles se traduisent principalement par :

- D'une part, des résistances individuelles, généralement liées aux différences de caractères, de personnalités et de mentalités entre agents.
- D'autre part, des préjugés vis-à-vis de la numérisation, notamment en matière d'efficacité et de fiabilité du système d'information.
- Finalement, une culture numérique encore trop faible pour que les outils numériques soient rapidement appropriés.

2.2.3. L'analyse documentaire de la DGI :

La contribution de la Direction Générale des Impôts (DGI) a revêtu une importance capitale. Cela nous a permis d'accéder à la vision institutionnelle de la Direction Générale des Impôts (DGI) sur l'implémentation du système d'information JIBAYATIC, en consultant plusieurs documents internes transmis ou consultés en stage (*voir Annexes 5 à 7*).

Le premier document examiné est la Lettre de la DGI sur le système d'information JIBAYATIC (*Annexe n°5*). Il présente notamment de manière schématique le projet JIBAYATIC, ses objectifs de modernisation et la réforme du système fiscal, en montrant la volonté de la DGI de centraliser l'information, d'automatiser le processus fiscal et d'assurer la traçabilité des opérations, sans oublier d'insister sur l'impératif d'une appropriation progressive et concertée de l'outil par les agents de l'administration. Cet aspect vient rejoindre les témoignages d'une partie des agents lors des entretiens, qui leur disent se sentir peu ou pas consultés, ou insuffisamment formés. Ce qui révèle un décalage dans la distance entre la stratégie et la réalité du terrain.

Le deuxième document, copie d'un extrait du Bulletin de modernisation de la DGI (*Annexe n°7*), dévoile les axes de transformation numérique opérationnels au sein de la réforme fiscale. Il a mis l'accent sur la dimension organisationnelle du changement, mentionnant des programmes de sensibilisation, de communication interne et de renforcement des capacités. Cependant, si ces mesures sont prévues sur papier, notre analyse des entretiens et des observations révèle qu'elles sont inégalement mises en œuvre selon les structures. Cette lacune met en évidence la nécessité d'un leadership de changement structuré et cohérent pour assurer une adoption homogène du système JIBAYATIC.

Enfin, un troisième rapport intitulé Présentation technique de la solution SAP TRM intégrée à JIBAYATIC (*Annexe n°6*) nous a permis de comprendre le système d'un point de vue technique et son applicabilité. Il y est notamment question des interfaces utilisateurs, des modules fonctionnels et des flux de données. Ce rapport confirme que JIBAYATIC n'est pas seulement un outil technologique, mais plutôt une nouvelle façon d'organiser le travail, avec des implications sur les habitudes, les processus internes et les responsabilités des agents. Ce phénomène a été constaté de première main lors de notre immersion dans les centres fiscaux, certains agents ayant du mal à s'adapter aux nouvelles exigences numériques.

L'analyse croisée de ces documents révèle que la réussite du projet JIBAYATIC repose autant sur la technologie déployée que sur la manière dont le changement est accompagné. En inscrivant les discours officiels dans le vécu quotidien des agents, cette analyse documentaire a enrichi notre compréhension du phénomène étudié et renforcé la cohérence de notre cadre d'analyse.

Section 02 : Discussion des résultats

Notre recherche vise à appréhender l'influence des dynamiques organisationnelles, plus spécifiquement de l'adaptation, de l'adhésion et de la communication, dans le processus d'appropriation du système d'information au sein de la DGI. Les résultats des entretiens soulignent des divergences notables dans les différentes perceptions des acteurs en charge de la mise en œuvre (responsable et cadre fonctionnel) alors que des efforts ont été investis pour améliorer la communication, renforcer l'engagement et l'implication autour de numérisation. Nous allons tenter ici de discuter ces différences selon les cadres théoriques existants.

3.1. Mécanismes d'adaptation au système d'information :

Les résultats confirment l'implication effective des responsables de la DGI en matière de transformation numérique, mentionnant des réunions régulières, leur participation à des groupes de travail, et leur implication au quotidien auprès d'outils comme JIBAYATIC ou CIRM. A l'inverse, les cadres fonctionnels affirment être souvent informés de manière irrégulière, ces adaptations restant largement soumises au suivi formatif ou d'accompagnement par le supérieur. Ces adaptations restant largement soumises à des formations reçues ou de l'accompagnement hiérarchique.

Cette circonstance correspond aux (LEWIN, 1947), selon lesquelles toute procédure de changement organisationnel nécessite d'abord d'entraîner un "dégel" des routines actuelles pour permettre l'adoption des nouvelles pratiques. Les responsables semblent avoir déjà passée cette étape, alors que les cadres y sont encore dans cette partie.

De même, selon (Rogers, 1983), l'adoption d'une innovation dépend de la présence de leaders d'opinion (dans ce cas les responsables) qui peuvent influencer tous les utilisateurs, ce qui reste encore à consolider dans le cas de la DGI.

La DGI semble compter sur des dirigeants expérimentés pour accompagner l'adaptation au SI. Il serait cependant pertinent de rendre plus institutionnels les mécanismes de d'accompagnement auprès des utilisateurs les moins engagés, entre autres par des référents métiers, des modules de formation continue orientés, ou des lieux d'échange sur les questions pratiques.

3.2. Adhésion des acteurs au changement organisationnel :

Les résultats des entretiens illustrent une nette différence d'engagement entre les responsables et les cadres fonctionnels. Les premiers se positionnent en tant qu'acteurs emblématiques de la conduite stratégique du changement, s'engageant fortement et démontrent une adhésion vers l'objectif du changement. Les seconds, au contraire, adhèrent généralement par contrainte institutionnelle, sans adhésion profonde. Ils déclarent parfois une réalisation des finalités du changement, ce qui préjuge à leur implication réelle. Selon (J. Kotter, 1996), toute transformation appréhendée comme un projet ne peut être conduite avec succès qu'à l'échelle de l'organisation dans la mesure où elle a produit un sentiment d'urgence partagé. Dans le cas des cadres, ce sentiment est peu perceptible, ce qui peut expliquer leur faible engagement.

Selon (CROZIER & FRIEDBERG, 1977), souligne que les acteurs dans une organisation sont capables d'adopter des comportements stratégiques face à l'incertitude. Si les buts recherchés par le changement leur échappent, alors se met en œuvre une résistance passive. Aussi, il est recommandé de renforcer l'adhésion par une approche communicationnelle plus personnalisée, des temps d'écoute active et de valoriser les retours des cadres fonctionnels qui sont directement en situation. Cela permettrait de transformer leur rôle de simples récepteurs en une contribution active à la réussite de système.

3.3. L'influence de la communication sur la coordination et la prise de décision :

Les responsables interrogés abordent le sujet des canaux de communication ouverts et des réunions à maintenir plus régulièrement. Ils auraient accès à l'information stratégique de façon régulière alors que les cadres fonctionnels se plaignent d'une communication irrégulière et parfois peu pertinente, ce qui engendre des malentendus ou une exécution partielle des décisions.

Ces constats se montrent en adéquation avec les travaux de (SHANNON, 1948), selon lesquels une bonne communication repose sur clarifier le message, et sélectionner convenablement le canal. D'autre part (Mintzberg, 2015), souligne le rôle central des cadres intermédiaires dans l'information : s'ils sont mal informés, la chaîne de transmission s'interrompt.

La DGI aurait donc intérêt à renforcer la communication bidirectionnelle au travers d'outils collaboratifs permettant aux cadres d'exprimer leurs besoins et propositions. Diligenter des briefings réguliers, établir des comptes rendus adaptés au terrain, développer des sites ou plateformes interactives pourrait permettre de mieux coordonner et une meilleure prise de décision.

3.4. Facteurs clés de succès de l'implantation du système d'information :

L'analyse des entretiens menés avec les responsables et les cadres fonctionnels permet de mettre en lumière plusieurs facteurs comme essentiels pour la réussite de la mise en œuvre du système d'information JIBAYATIC. Bien que les deux catégories d'acteurs identifient l'intérêt de la formation, de l'accompagnement et de la lisibilité des procédures, les points de vue diffèrent quant à leur degré d'intensité et la mise en œuvre de ces leviers.

Les responsables soulignent la planification que la gouvernance projet et l'implication progressives des utilisateurs, Ils portent aussi de l'importance de l'accompagnement hiérarchique, la stabilité des outils techniques, et au développement d'une approche de pilotage par les résultats. D'autres côté, les cadres fonctionnels insistent à privilégier les aspects opérationnels : l'accessibilité des outils, la compréhension des objectifs et la qualité d'accompagnement humaine pendant le processus du changement.

Les constats réalisés rejoignent ceux formulés par (Pettigre & hendry, 1992), pour qui les principaux facteurs de succès du changement stratégique apparaissent reliés à l'existence d'un alignement entre le contenu du changement, le contexte organisationnel et le processus de mise en œuvre. Dans le cadre de la DGI, les conditions structurelles semblent réunies (accompagnement institutionnel, ressources techniques), le déploiement doit faire l'objet d'un ajustement sur le plan humain et organisationnel.

D'autre part, d'après le modèle des facteurs critiques de succès élaboré par (Rockart & Bullen, 1981), la réussite d'un projet ambitieux repose sur des éléments fondamentaux bien maîtrisés. Ces éléments incluent :

- La formation continue appropriée.
- L'accompagnement des dirigeants.
- De l'implication effective des utilisateurs dans la conception et l'ajustement du système d'information
- D'une communication permanente adéquate.

L'analyse des entretiens montre que ces divers facteurs sont partiellement mis en place. Même si la direction est à l'origine d'une dynamique structurante, son appropriation par des utilisateurs intermédiaires reste conditionnée par les possibilités de mieux intégrer les retours d'expérience du terrain. La réussite de l'implantation dépend enfin, au-delà des moyens techniques, avant tout de la capacité de l'organisation à mobiliser les ressources humaines dans un processus participatif.

Il serait dès lors pertinent d'adopter une logique de co-construction du changement, comme suggéré par (Barrett & Walsham, 1999), selon qui l'appropriation des systèmes d'information repose sur des interactions sociales répétées, au cours desquelles les utilisateurs ne sont pas des récepteurs simple du changement mais des acteurs déterminants à sa réussite.

3.5. Rôle de la culture organisationnelle dans l'appropriation du changement :

Les réponses des responsables et cadres fonctionnels ont refait apparaître le rôle implicite et bien qu'important de la culture d'entreprise dans le processus de l'appropriation du système d'information. Les responsables rendent compte d'une culture respectueuse de la hiérarchie, la prudence dans l'innovation, et une préférence pour les procédures formelles. Les cadres, quant à eux, mettent en avant un environnement parfois rigide, avec peu d'initiative personnelle et à la reconnaissance des prises d'initiatives individuelles.

les perception suggérées mettent en lumière une culture bureaucratique, telles que décrite par (Schein, 1985), ces normes implicites, ces valeurs partagées et les comportements sollicités configurent l'aptitude des membres d'une organisation à réagir au changement.

Selon (Schein, 1985), une culture promouvant l'apprentissage, la coopération et la souplesse composerait un cadre favorable à l'adaptation à des nouvelles pratiques. Dans le cas posant de la DGI, le changement numérique peut entrer parfois en conflit avec culture hiérarchique et rigide, ce qui peut freiner l'adhésion des cadres fonctionnels au système d'information.

Les discussions ont révélé que pour réussir un changement, il n'est pas suffisant d'imposer des outils, ou des formations, mais qu'il faut également engager une transformation culturelle qui valorise le retour du terrain, reconnaisse l'adaptation, et encourage initiative et confiance.

Cela rejoint les approches de (J. P. Kotter & Heskett, 1992), pour qui une culture adaptative est l'un des leviers de performance durable en contexte de transformation.

En intégrant à la stratégie de conduite du changement cette dimension culturelle, la DGI pourrait accroître l'engagement des équipes, faciliter l'appropriation du système d'information et mieux aligner les comportements des utilisateurs aux objectifs du système.

3.6. Les formes et origines des résistances au changement :

L'analyse des résultats a permis d'identifier plusieurs formes de résistance au changement parmi les agents touchés par la mise en œuvre du système d'information. Cette résistance, manifeste aussi bien à l'échelle individuelle que collective, peut notamment être analysée à partir des théories classiques du changement organisationnel, notamment celles de (LEWIN, 1947). La résistance s'est notamment traduite par des comportements d'évitement, une réticence à recourir au système d'information JIBAYATIC et un profond scepticisme quant à l'efficacité du dispositif. Cette attitude de résistance aurait ses origines dans la peur de l'inconnu, dans le manque de confiance à l'égard des porteurs de changements ou encore dans le sentiment de perte de contrôle ou d'un statut.

De l'autre côté, l'insuffisance du niveau de la culture numérique de ces individus rencontrés ainsi que les réticences à l'égard de la confiance dans le système ne font que renforcer les résistances. Il s'agit des travaux de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), qui se vérifient lorsque l'innovation technologique se heurte à un conflit avec des croyances précédentes ou des pratiques ancrées, peuvent générer en premier lieu une défiance en face de ses avantages.

Les formes de résistance doivent être interprétées non pas comme des blocages définitifs, mais comme des signaux qui permettent d'adapter la stratégie de pilotage du changement. C'est l'accompagnement, la formation spécifique et la communication claire qui semblent s'imposer comme des leviers pour soulever progressivement les freins.

Conclusion :

Ce chapitre a mis en évidence les perceptions des acteurs de la DGI concernant le système d'information et les pratiques de conduite du changement. Les résultats ont révélé des leviers clés tels que la communication, la formation et l'implication active du personnel.

Les responsables considèrent la conduite du changement comme un levier stratégique nécessaire pour favoriser l'adhésion et accompagner le changement. Les cadres fonctionnels

ont, eux, une vision plus tâche : ils mettent en relief la nécessité d'un accompagnement continu, d'instructions claires et d'un suivi en fonctionnalité pragmatique.

Ces observations démontrent que le succès d'un tel projet repose sur une synergie entre action concrète et vision managériale, consolidant le rôle central de la conduite du changement dans les projets de modernisation de l'administration publique.

CONCLUSION GENERALE

Après avoir approfondi notre recherche sur l'influence des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs au système d'information JIBAYATIC, menée dans le cadre de notre stage pratique à la Direction Générale des Impôts du Ministère des Finances, il convient de présenter une synthèse bien structurée de nos travaux. Cette étude s'inscrit dans le contexte de la transformation numérique menée par la Direction Générale des Impôts pour moderniser les procédures fiscales grâce à l'introduction de ce système. La problématique principale posée était l'analyse de mécanismes de conduite du changement sur la mise en œuvre réussie de JIBAYATIC par les utilisateurs finaux, en vue de déterminer les facteurs de réussite et les défis rencontrés.

Sur le plan théorique, notre analyse s'appuie sur certains des modèles fondateurs du changement organisationnel. Les travaux de (LEWIN, 1947) constituent une base essentielle pour comprendre les dynamiques de changement, mettant en avant la nécessité de déstabiliser les structures existantes avant d'introduire de nouvelles pratiques, puis de les consolider de manière durable. Cette approche a été développée par (Kotter, 1996), dont le modèle lui accorde davantage d'importance au leadership, à la communication et à l'adhésion collective pour réussir n'importe quelle transformation organisationnelle. Au niveau individuel, le modèle ADKAR permet d'aborder les processus par lesquels les salariés percevront, accepteront le changement, mettant en évidence la place centrale de la sensibilisation, de la motivation, de la formation et du renforcement. En plus, la résistance au changement, abordée notamment par (Oreg, 2003), nous informe sur les comportements presque toujours émotionnels et subjectifs susceptibles de déclencher les réformes intérieures, surtout lorsqu'elles viennent se substituer aux habitudes de travail. Enfin, puisque l'adoption de nouvelles technologies a été au centre de notre recherche, nous avons mobilisé le modèle d'acceptation technologique de (Davis, 1989), qui démontre que la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation d'un système pèse lourdement sur son appropriation par les utilisateurs. L'ensemble de ces contributions théoriques nous a ainsi permis d'analyser de manière approfondie les dimensions à la fois organisationnelles, comportementales et techniques du changement observé.

D'un point de vue méthodologique, notre méthodologie qualitative a décrit deux approches complémentaires : des entretiens en profondeur avec les différents acteurs concernés (responsables hiérarchique, cadres fonctionnels) et une analyse documentaire rigoureuse des supports techniques, guides utilisateurs et rapports de formation. Cette double démarche

nous a donné la possibilité de croiser les points de vue et de prendre une vision globale des enjeux liés à la mise en œuvre du système d'information.

Au niveau de la pratique, notre immersion dans la Direction Générale des Impôts (DGI) nous a permis de participer activement à l'évaluation des mécanismes de conduite du changement adoptés dans le cadre du processus de numérisation. Cette expérience sur le terrain nous a permis de donner à une étude approfondie des réalités opérationnelles à l'occasion d'identifier les leviers d'amélioration. En fait, nous avons contribué à plusieurs composants essentiels. D'une part, nous avons effectué une analyse des besoins en formation de tous les différents types d'utilisateurs du système d'information, sur la base du degré de leur maîtrise de la technologie informatique. D'autre part, nous avons évalué l'efficacité des canaux de communication interne utilisés pour diffuser les informations relatives aux changements en cours, en mettant en évidence les limites de quelques support traditionnels. Simultanément, nous avons accompagné les processus de support institutionnel créés afin d'assister les équipes lors de cette période de changement, dont notamment nous avons constaté leur performance face à des cas de résistance ou de malentendus. À la lumière de ces observations, nous avons élaboré une liste de suggestions concrètes destinées à augmenter l'efficacité de conduite du changement. Les premières incluent la nécessité de faire progresser les plans de formation en les faisant correspondre aux niveaux de compétence technologique des agents, afin d'assurer une progression en compétence progressive et ciblée. Nous suggérons également de diversifier les canaux de communication interne, en intégrant des formats plus interactifs et accessibles tels que les tutoriels vidéo, les réunions en présentiel à visée explicative. De plus, pour les cas les plus complexes ou les profils les plus réticents, nous préconisons la mise en place d'un accompagnement individualisé, permettant de répondre de manière spécifique aux blocages rencontrés. Enfin, nous recommandons l'institution de cellules de soutien technique et fonctionnel à chaque direction, afin de dispenser une assistance rapprochée, réactive et adaptée aux besoins locaux.

Ces constats ouvrent plusieurs pistes prometteuses pour des recherches futures. Une première piste consisterait à étendre cette étude à d'autres administrations publiques engagées dans des transformations similaires, afin d'établir des comparaisons et d'identifier les meilleures pratiques. Une seconde piste pourrait explorer les gains quantitatifs de productivité générés par le nouveau système. Enfin, une troisième voie de recherche

mériterait d'analyser les impacts à moyen et long terme sur la performance globale de l'administration fiscale.

En conclusion, cette étude démontre que le succès de l'adaptation au système d'information JIBAYATIC dépend largement de la qualité des mécanismes de conduite du changement mis en œuvre. Les bonnes pratiques identifiées, communication transparente, formation adaptative et accompagnement adapté, sont de véritables leviers d'action pour les gestionnaires publics. Même si des défis subsistent, tels que l'uniformisation des compétences, les résultats obtenus permettent d'envisager des progrès importants dans les modèles de modernisation des administrations. Cette recherche ouvre ainsi des perspectives sur le plan scientifique et sur le plan de la pratique, en indiquant des lignes de tendances précieuses pour des études orientées sur la transformation numérique du secteur public.

Bibliographies

Bibliographies

Abdellatif, K. (2021). Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : Cas des administrations publiques marocaines. 4.

Administration Fiscale (1st ed). (2023). Organization for Economic Cooperation & Development.

Amos, N., Wycliff, N., Babrah, happy, Mark, S., & Jimmy, A. (2024). Enhancing cybersecurity protocols in tax accounting practices : Strategies for protecting taxpayer information.

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile: Question(s) de management, n° 10(2), 37-44.
<https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037>

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023a). Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (5e éd). Dunod.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023b). Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance (5e éd). Dunod.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). Conduite du changement : Concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs (2e éd). Dunod.

Barrett, michael, & Walsham, G. (1999). Electronic Trading and Work Transformation in the London Insurance Market. Information Systems Research.

Belahouaoui, R., & Attak, E. H. (2024). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0 : Improving tax compliance behavior – a systematic literature review using textometry (2016–2023). Accounting Research Journal, 37(2), 172-191.
<https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2023-0372>

BELMOUFEQ, B. (2024). Conduite du changement organisationnel et implication des ressources humaines : Vers un nouveau modèle de GRH.
<file:///C:/Users/louak/Downloads/8+BELMOUFEQ.pdf>

BEN Aissa, H. (2001). QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?

BENHAMMOU, yassine, & ERRACHIDI, A. (2024). Les facteurs clés de la transformation numérique de l'environnement socio- économique des universités : Cas du Maroc. 5.

BEQQALI HASSANI, I., CHROQUI, R., OKAR, C., & TALEA, M. (2016). Revue de littérature sur l'adoption des systèmes d'information.
[file:///C:/Users/SOL/Downloads/RevuedelittaturesurladoptiondesSI%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/SOL/Downloads/RevuedelittaturesurladoptiondesSI%20(2).pdf)

Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). Technology and Taxation in Developing Countries : From Hand to Mouse.

Carlier, A. (2012). Les systèmes d'information élargis. Hermès science publications-Lavoisier.

Caron, P. D. J. (2020). La gouvernance informationnelle au sein.

CHABANI, S., & OUACHERINE, hassane. (2013). Guide de methodologie de la recherche en science sociale.

CIAT. (2022). Gouvernance des données pour les administrations fiscales : Guide pratique. <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5815>

comgdt. (2023a, mars 13). Mot de Madame la Directrice Générale. mfdgi. <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/a-propos/dgi>

comgdt. (2023b, mars 13). Mot de Madame la Directrice Générale. mfdgi. <https://www.mfdgi.gov.dz/fr/a-propos/dgi>

CROZIER, M., & FRIEDBERG. (1977). L'acteur et le système.

Danièle, G. (1999). La résistance au changement un phénomène incontournable et non négligable. école des hautes études commerciales affiliée à l'université de montréal.

Denancé, V. (2017). Accompagnement du changement individuel et collectif par le développement des compétences.

DLIMI, S., Imane, S., & Abir, F. (2024). Le changement organisationnel au secteur public : Quel impact sur le renouvellement de la relation individu et organisation ? 5.

Duque, A., Wolney, M., Seco, A., & Zambrano, R. (2024). Gouvernance des données pour les administrations fiscales. Un guide pratique. Centre Interaméricain des Administrations Fiscales - CIAT.

Dussart, V. (2022). L'intelligence artificielle et le data mining au service du contrôle fiscal des entreprises. In A. Mendoza-Caminade (Éd.), *L'entreprise et l'intelligence artificielle—Les réponses du droit* (p. 167-178). Presses de l'Université Toulouse Capitole. <https://doi.org/10.4000/books.putc.15367>

Duvallet, C. (2001). Des systèmes d'aide à la décision temps réel et distribués : Modélisation par agents [Phdthesis, Université du Havre]. <https://theses.hal.science/tel-00005194>

Eddaou, M., & Hafiane, M. A. (2021). Qualité du système d'information de l'administration fiscale, e-administration fiscale et stabilité de la dette publique au Maroc. Alternatives Managériales et Economiques. <https://hal.science/hal-03414582>

El Mahjoub, S. (2020). LA CONDUITE DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATION. <file:///C:/Users/DELL/Downloads/eprint9543.pdf>

Eric, S.-J. (2022). Les 4 types de transformation digitale. LeMagIT. <https://www.lemagit.fr/conseil/Les-4-types-de-transformation-digitale>

Fabrice, S. (2013). La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance (Reissued by Stanford Univ. Press in 1962, renewed 1985 by author, [Nachdr.]). Stanford Univ. Press.

Guide de teledeclaration et télépaiment Jibayatic. (2024).

HABBANI, souad. (2022). La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique. 5.

Hadji, B., Dupuis, I., Leneveut, L., Heudes, D., Wagner, J.-F., & Degoulet, P. (2014). La satisfaction des utilisateurs des Systèmes d'Information Clinique du Groupe Hospitalier Paris Ouest (HUPO).

HATTAB, S., & EL HOUARI, Z. (2024). La transformation digitale : Une stratégie de développement qui fait face à la résistance des fonctionnaires au changement des conditions de travail : «Cas des administrations publiques de la région de Meknès-Fès».

Hermine, G. (2013). Gérer la résistance au changement : Contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement.

International Monetary Fund. (2021). International Monetary Fund Annual Report 2021 : Build Forward Better. International Monetary Fund.
<https://doi.org/10.5089/9781513568812.011>

Jean-Yves, B. (2011). INGÉNIERIE SYSTÈME CONCEPTS ET DÉPLOIEMENT DANS CONCEPTS ET DÉPLOIEMENT DANS L'INDUSTRIE ET LES FORMATIONS.

Jennifer, D., Stephane, L., Andreas, K., Jan de Clercq, Rory, P., & Genevieve, W. (2020). Taking tax to the cloud Why leading businesses are putting tax at the center of their ERP cloud migration. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com>

Jihane, C. (2023). Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale. 4.

Kalankesh, L. R., Nasiry, Z., Fein, R. A., & Damanabi, S. (2020). Factors Influencing User Satisfaction with Information Systems : A Systematic Review. Galen Medical Journal, 9, e1686. <https://doi.org/10.31661/gmj.v9i0.1686>

Kehinde, Oluwashola Fausath Bello, Tolulope Foyekemi Ekundayo, Oladiipo Ishola Oladepo, Ifeoluwa Uchechuwkuw Wada, & Ebenezer O. Makinde. (2024). Leveraging Artificial Intelligence for enhanced tax fraud detection in modern fiscal systems. GSC Advanced Research and Reviews, 21(2), 129-137.
<https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.21.2.0415>

KINDA, H. (2019). L'usage du Big Data (BD) appliqué à l'optimisation des fonctions de l'administration fiscale : Les enseignements tirés de la littérature. CERDI - Ecole d'Economie, University Clermont Auvergne, France.

KOMAT, A. (2021). Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : Cas des administrations publiques marocaines. 4.

- Kotter, J. (1996). *Leading Change Why Transformation Efforts Fail*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance* (4. print). Free Press [u.a.].
- LARHRISSI, N. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : Revue de littérature. 1.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management information systems : Managing the digital firm* (Twelfth edition, global edition). Pearson.
- LDGI. (2023).
- LDGI SI. (2014).
- LDGI_modernisation. (2018).
- Ldgisi,. (2017).
- Ldgisi, 2017. (s. d.).
- LEWIN, K. (1947). *FRONTIERS IN GROUP DYNAMICS* concept, method and reality in social science.
- LFARH, A., & KISSAMI, R. (2025). *Modernisation des Administrations Fiscales : Digitalisation, Intelligence Artificielle et Défis de la Gouvernance Fiscale au Maroc*.
- Marcarian, C. (2024, septembre 9). *Systèmes d'information en entreprise (SI) : Définition, règles et exemples*. EMLV École de Commerce Post-Bac. <https://www.emlv.fr/systemes-dinformation-en-entreprise-si-definition-regles-et-exemples/>
- Martial, I. (2013). *SAP ERP : Comptabilité financière version ECC6*. Éd. ENI.
- Meziani, A. (2018). *L'Evolution du marketing due à l'essor fulgurant qu'a connu le web en 20 ans*.
- Michelle H., YetmanH., & Yetman, R. J. (2008). *Why Do Nonprofits Have Taxable Subsidiaries?* *National Tax Journal*, 61(4.1), 675-698.
<https://doi.org/10.17310/ntj.2008.4.06>
- Mintzberg, H. (2015). *Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing : What Manager Do - And Can Do Better (2013).*: Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234. M@n@gement, 18(2), 186. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0186>
- MOHAMMED AZIZI, Y. (2021). *Facteurs et outils d'accélération du changement organisationnel visant la modernisation administrative Cas : Les organisations publiques Algériennes* [Ecole supérieure de commerce -ESC-].
<file:///C:/Users/DELL/Downloads/01.%20MED%20AZIZI%20Yasmine%20th%C3%A9se%20ESC%202021.pdf>

MOHAMMED Belkacem, F., ZOUAGHI, S., & LEBBAZ, A. (2020). La-numérisation-de-l'administration-publique-en-algérie.

Motta, R. C., De Oliveira, K. M., & Travassos, G. H. (2019). A conceptual perspective on interoperability in context-aware software systems. *Information and Software Technology*, 114, 231-257. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.07.001>

Mountassir, E. (2020). L'articulation stratégique entre le système d'information et l'intelligence.

Musavuli, M., & Mbutho, M. M. (2019). Architecture du Système informatique pour la Collecte et la Gestion des Données de la taxe sur la valeur ajoutée sur les opérations réalisées par les assujettis. SYCO-GD-TVA-V31.
https://www.academia.edu/38228569/Architecture_du_Syst%C3%A8me_informatique_pour_la_Collecte_et_la_Gestion_des_Donn%C3%A9es_de_la_taxe_sur_la_valeur_ajout%C3%A9e_sur_les_op%C3%A9rations_r%C3%A9alis%C3%A9es_par_les_assujettis

Nebie, E., & Tbitbi, E. (2022). La résistance au changement organisationnel dans la gouvernance des organisations publiques : Meilleures pratiques pour réussir les transformations.

Nouiker, F. E. (2021). Conduite du changement organisationnel dans l'administration publique : Revue de littérature. *administration publique*, 2(6).

O'Brien, J. (avec Marion, G., & Saint-Amant, G.). (1995). Les systèmes d'information de gestion. De Boeck Université.

OECD (Éd.). (2020). Les défis fiscaux soulevés par la numérisation de l'économie – Évaluation d'impact économique : Cadre inclusif sur le BEPS. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/044011c1-fr>

OECD. (2022). *Administration Fiscale 2021* (1st ed). Organization for Economic Cooperation & Development.

Ouarezki, M. (2021). LE ROLE DU SYSTEME D'INFORMATION FISCLE DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ET LA QUALITE DU SERVICE PUBLIC. *Annales de l'université d'Alger*, 35(1), 959-973.

Pal, S., & Sarkar, D. P. (2021). WEB 4.0 AND NEW REFORMATION IN EDUCATION. 2.

Pettigre, A., & hendry, chris. (1992). *Of Human Resource Management* zy.

PIERRE COLLERETTE, ROBERT SCHNEIDER, & PAUL LEGRIS. (2003). La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie – L'adaptation au changement.
<https://www.bibl.ulaval.ca/doelec/LibreAcces/a2185865-4.pdf>

Promberger, K., & Rauskala, I. (2003). *New Public Management An Introduction from the UK Perspective*.

- Ramesh, N., & Karthik, A. (2024). Synergizing AI, Cloud Computing, and Big Data for Enhanced Enterprise Resource Planning (ERP) Systems.
file:///C:/Users/SOL/Downloads/ijct-v11i1p6.pdf
- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). Systèmes d'Information et Management des Organisations—7ème édition. Vuibert Gestion. <https://univ-lyon3.hal.science/hal-01493256>
- Renevier, L. (2023). Transformation numérique du secteur public.
- Rockart, John V., & Bullen, C. V. (1981). A PRIMER ON CRITICAL SUCCESS FACTORS.
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovations (3rd ed). Free Press ; Collier Macmillan.
- Rondeau, K., Paillé, P., & Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 42(1), 5-29.
<https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- Samson, G., Toussaint, R., & Pallascio, R. (2004). Instruments de collecte et outils d'analyse qualitatifs : Un défi pour évaluer la capacité à transférer.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership (1st ed). Jossey-Bass Publishers.
file:///C:/Users/DELL/Downloads/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadershi p.pdf
- Schmitt, D. (2023). « “Information” » (définition).
- SHANNON. (1948). A Mathematical Theory of Communication.
- Sornet, J., Hudin-Hengoat, O., & Le Gallo, N. (2014). Systèmes d'information de gestion : Tout-en-un (3e éd. relue et enrichie). Dunod F. Lefebvre.
- Thierry, C., Joubert, P., Fruitet, A., & Arzur, L. (2013). Evolution de la solution SAP mise en place chez un client suite à son développement.
- Vannay, C.-A. (2022). <<La>> conduite du changement dans le contexte de la transformation numérique et de l'agilité au sein du département fédéral des affaires étrangères. IDHEAP.
- Veith, B. (2019). Méthodologie de conduite du changement destinée à la Qualité agroalimentaire.
- Vuković, M. (2017). TOWARDS THE DIGITIZATION OF TAX ADMINISTRATION.
- William, N., & BERNARD, M.-P. (2020). Le contrôle fiscal informatisé : Comment s'y préparer ? Le contrôle fiscal informatisé : comment s'y préparer ? Sous la direction de William Nahum.
- Zid, R. (2006a). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.
- Zid, R. (2006b). Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions.

Zouhaoui, F. E. (2019). L'accompagnement au changement technologique, le manager driver doué d'intelligence émotionnelle : Cas de l'implantation de nouveaux progiciels de gestion intégrée dans une entreprise internationale de service.

ANNEXES

Annexes 1 : Guide d'entretiens pour les responsables

 وزارة المالية MINISTÈRE DES FINANCES	Guide d'entretien		 المدرسة الوطنية للإدارة École Nationale Supérieure de Management
Entretien avec : - RESPONSABLE DE LA DGI (1) -RESPONSABLE DE LA DGI (2) -RESPONSABLE DE SI (3)	Date : 2025-04-29		
Expérience dans le domaine : -18 ans -20 ans - 14 ans	La durée de l'entretien : 30 minutes		
Remerciements à l'interviewé : Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche : Cher/Chère Participant(e), Dans le cadre de notre étude sur l'influence des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs aux systèmes d'information "JIBAYATIC", nous vous sollicitons pour répondre à ce questionnaire. Cette recherche se concentre spécifiquement sur le système d'information "JIBAYATIC" au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Ministère des Finances. L'objectif principal de cette enquête est d'analyser comment les stratégies de conduite du changement mises en œuvre ont affecté votre adaptation et votre utilisation du système d'information "JIBAYATIC". Vos réponses sont essentielles pour nous permettre de comprendre les facteurs qui facilitent ou entravent l'adoption de cet outil, et ainsi formuler des recommandations visant à améliorer les processus de conduite du changement futurs. Soyez assuré(e) que vos réponses resteront strictement confidentielles et seront traitées de manière anonyme. Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; nous sommes uniquement intéressés par votre expérience et votre point de vue sincère. Nous vous remercions sincèrement de votre précieuse collaboration et du temps que vous consacrerez à répondre à ce questionnaire. Votre contribution est cruciale pour le succès de cette étude. Question d'ouverture : pourriez-vous nous présenter votre expérience professionnelle, ainsi votre rôle et depuis combien vous occupez ce poste ? • Le niveau d'information et communication : 1. Quelles suggestions avez-vous pour améliorer la communication ?			

2. Avez-vous reçu des communications officielles (réunions, emails, notes de service) concernant ce système ?

- **Le niveau de compréhension :**

3. Avez-vous une idée sur les objectifs du système d'information JIBAYATIC ? Et connaissez-vous les modalités de son fonctionnement ?

4. Comprenez-vous clairement votre rôle et vos responsabilités dans le cadre de ce système ?

- **Le niveau d'adhésion :**

5. Dans quelle mesure pensez-vous que ce système est nécessaire ?

6. Est-ce que tous les éléments nécessaires (ressources, accompagnement, compétences) sont fournis pour garantir la réussite "JIBAYATIC" ?

- **Le niveau de participation :**

7. Avez-vous participé à des réunions, ateliers ou groupes de travail concernant le système JIBAYATIC

- **Le niveau d'adaptation du système d'information :**

8. Comment vous êtes-vous adapté aux changements induits par ce système ?

9. S'il y a un impact du changement, pourriez-vous le mentionner ?

Annexe 2: Guide d'entretiens pour les cadres fonctionnels

	Guide d'entretien	
Entretien avec : -Cadre fonctionnel DGI -Cadre fonctionnel SI (1) -Cadre fonctionnel SI (2)	Date : 2025-04-29	
Expérience dans le domaine : - 30 ans -14 ans -11 ans	La durée de l'entretien : 30 minutes	
Remerciements à l'interviewé : Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche : Cher/Chère Participant(e), Dans le cadre de notre étude sur l'influence des mécanismes de conduite du changement sur l'adaptation des utilisateurs aux systèmes d'information "JIBAYATIC", nous vous sollicitons pour répondre à ce questionnaire. Cette recherche se concentre spécifiquement sur le système d'information "JIBAYATIC" au sein de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Ministère des Finances. L'objectif principal de cette enquête est d'analyser comment les stratégies de conduite du changement mises en œuvre ont affecté votre adaptation et votre utilisation du système d'information "JIBAYATIC". Vos réponses sont essentielles pour nous permettre de comprendre les facteurs qui facilitent ou entravent l'adoption de cet outil, et ainsi formuler des recommandations visant à améliorer les processus de conduite du changement futurs. Soyez assuré(e) que vos réponses resteront strictement confidentielles et seront traitées de manière anonyme. Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses ; nous sommes uniquement intéressés par votre expérience et votre point de vue sincère. Nous vous remercions sincèrement de votre précieuse collaboration et du temps que vous consacrerez à répondre à ce questionnaire. Votre contribution est cruciale pour le succès de cette étude. Question d'ouverture : pourriez-vous nous présenter votre expérience professionnelle, ainsi votre rôle et depuis combien vous occupez ce poste ? Le niveau d'information et communication : 1. À quelle fréquence recevez-vous des informations sur le système d'information "JIBAYATIC" ? 2. Les canaux de communication utilisés (e-mail, réunions, intranet, etc.) sont-ils efficaces pour vous tenir informé ?		

- **Le niveau de compréhension :**

3. Les formations ou supports d'information vous ont-ils aidé à mieux comprendre le système "JIBAYATIC" ?

4. Quels sont les objectifs du système d'information JIBAYATIC et comment fonctionne-t-il ?

- **Le niveau d'adhésion :**

5. Dans quelle mesure pensez-vous que ce système est nécessaire ?

6. Est-ce que le système "JIBAYATIC" permet-il une meilleure optimisation de votre rendement au travail ?

- **Le niveau de participation :**

7. Avez-vous participé à des réunions, ateliers ou groupes de travail concernant le projet JIBAYATIC ?

- **Le niveau d'adaptation du système d'information :**

8. Comment vous êtes-vous adapté aux changements induits par ce système ?

9. Bénéficiez-vous de l'accompagnement de votre hiérarchie dans votre processus d'adaptation ?

10. Le changement a-t-il eu un impact sur votre charge de travail ?

- **Le niveau de satisfaction :**

11. Qu'est-ce qui pourrait vous encourager à continuer à utiliser le système ?

Annexe 3 : Matrice a condenses de responsables

	A : niveau d'adaptation	B : Niveau de compréhension	C : niveau de participation	D : niveau d'information et communication
1 : RESPONSABLE DGI 1	- Pour adapter il faut la conduite de changement, ont mis en œuvre du chantier de conduite de changement et notre réaction c'est nous qui sommes piloter le changement on fait des comprendre de conduite de changement et journée d'information pour le système et on en aura des impacts avec des questionnaires au début il y a des résistances mais ils ont adapté avec le temps. - Le système ou le changement elle impacté les agents par changement des habitudes et sur les nouvelles tâches et fonctionnalités et impacté les flux sur le côté des contribuables et paiement en ligne et avec la télé déclaration.	- Les formations et supports d'information, comme tout système inscrit dans le programme de modernisation, résultent de l'application directe des directives du Président de la République, du Ministère, ainsi que de l'implication des parties prenantes. Le système JIBAYATIC joue un rôle très important : il permet d'automatiser la gestion des procédures fiscales sur la base de données centralisées. - Il contribue à harmoniser les processus, à réduire les tâches routinières et à améliorer l'aide à la décision. Pour les contribuables, il facilite également la télédéclaration et le paiement en ligne, renforçant ainsi l'efficacité et la simplicité des démarches fiscales. - Notre direction métier dispose d'une sous-direction des relations métiers, chargée d'assurer une communication automatique avec l'ensemble des services. Toute modification opérée dans un métier entraîne ainsi automatiquement des	- Oui des réunions toujours fréquentes et des réunions avec les services opérationnels sur la conduite du changement.	- L'information est un élément essentiel pour faciliter le travail. Sans information fiable et rapide, la qualité du travail ne peut pas être optimale. Nous utilisons plusieurs moyens pour transmettre l'information, notamment : Le courrier électronique (e-mail), Les réunions en présentiel, La vidéo conférence. - La communication est donc un vecteur fondamental pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Nous communiquons aussi bien en interne qu'en externe, à travers des canaux de communication : Descendants (de la hiérarchie vers les collaborateurs), Ascendants (des collaborateurs vers la hiérarchie). Nous associons également les cadres à travers une approche de management participatif afin de partager notre vision organisationnelle. - En tant qu'administration publique, nous utilisons tous les canaux de communication disponibles. Le téléphone est notamment privilégié pour assurer la rapidité dans la transmission des informations importantes.

		changements.		
--	--	---------------------	--	--

RESPONSABLE DGI 2	- Grâce aux formations dispensées dans ce cadre at aussi le prise de conscience de la nécessité de passer de la gestion manuelle à la gestion numérique surtout avec la montée en puissance des nouvelles technologies puisque dans le contexte actuel notre administration ne peut pas rester en marge de la transition numérique. - Une meilleure productivité des équipes et une réduction des délais de traitement et de prise en charge des dossiers.	- Automatiser tous les processus métiers de l'administration fiscale ; Rassembler toutes les données liées aux métiers de la fiscalité dans une base unique ; Améliorer la prise de décision ; Alléger les agents de la DGI en réduisant les taches matérielles ; Simplifier les démarches administratives pour le contribuable via les téléprocédures (Télédéclaration et télépaiement) ; Oui, je possède une compréhension générale du fonctionnement du système, mais pas une maitrise totale, vue que le système d'information est structuré autour de cinq macro processus propres à chaque métier et étant donné de leur complexité une spécialisation est nécessaire. - Oui, étant donné que la direction à laquelle j'appartiens joue le rôle de lien fonctionnel entre les structures métiers et les équipes techniques du système d'information, en identifiant le besoin exprimé, en les formalisant et en assurant leur traduction technique afin de garantir la cohérence des solutions développés avec les objectifs métiers.	- Oui, notre participation est fréquente.	- Initier des actions en matière de techniques de communication à l'ensemble du personnel ; Veiller à ce que l'information soit accessible à tous les agents ; Favoriser l'utilisation des nouvelles technologies à savoir les plateformes collaboratives (intranet, etc..).
---------------------------------	--	---	--	---

3 : RESPONSABLE SI	- Ce processus de modernisation et de numérisation implique une nécessaire adaptation - Oui, plusieurs objectifs ont été assignés : automatisation des processus, indicateurs d'aide à la décision, simplification des procédures, et soutien à la mise en œuvre de la loi de finances.	- Les objectifs de JIBAYATIC sont la simplification et l'automatisation des processus métiers des CDI, CPI, l'accès à des données en temps réel, l'efficacité, l'efficience, la réduction de la charge de travail, la transparence, l'amélioration du lien administration-contribuable, et la production d'indicateurs pour l'aide à la décision. - Oui, au niveau central, les habilitations sont attribuées selon la fiche de poste et les paramètres définis. Mon rôle est lié au contrôle et au recouvrement.	- Oui, depuis 2014, je participe quotidiennement à des réunions et des ateliers de travail sur ce système, suite aux décisions de la direction.	- On a le programme CIRM permet la relation entre les différentes structures et acteurs présents dans l'organigramme de la DGI. Il est soutenu par JIBAYATIC, ainsi la messagerie interne et les emails - Oui, nous recevons toujours des communications officielles, telles que des e-mails et des réunions
---------------------------	--	--	---	---

Annexe 4 : Matrice a condensés de cadres fonctionnels

C	A : niveau d'adaptation au système d'information	B : niveau d'adhésion	C : niveau de compréhension	D : niveau de satisfaction	E : niveau d'information et communication
1 : cadre fonctionnelle DGI	- Oui, on participe à des réunions ou ateliers sur JIBAYATIC - Personnellement je maîtrise l'informatique je n'ai pas de problème pour m'adapter mais il fallait un certain période pour connaître l'équivalent métier sur le système. - Oui, dans la mesure j'ai bénéficié d'un accompagnement de Mon hiérarchie. - 90 % des besoins métier sont pris en charge et certains besoins métier sont intégrés au fur et à mesure de leur apparition.	- Oui nécessaire dans la mesure où le nombre de contribuables et très important et qu'elle est impossible de gérer manuellement. - Oui, évidemment on gagne du temps de l'espace, le papier prendre plus d'espace, moins de déplacement, traçabilité en matière de paiement réduire l'utilisation de la MONEY scripturale (cheque)	- Oui, les supports d'information et les formations sont très nombreux sauf qu'il y a un cas d'imprévu. - Les objectifs : c'est la rapidité la transparence et l'optimisation avec JIBAYATIC on gagne papier, déplacement. - C'est un outil informatique centralisé qui couvre l'ensemble des fonctions sur elle est au centre de toutes les activités fiscales		- En cas de changement ou nouvelles fonctionnalités on reçoit des informations. - Elle existe un outil collaboratif utilisé par tous les utilisateurs en plus des emails et des réunions utilisés par plus de 90 %. - Avant pour prendre c 20 il faut présenter pour demander mais maintenant que de prendre au temps instant sans déplacement.
2 : cadre fonctionnelle SI	- Personnellement, je suis favorable au changement et motivé à l'accompagner - Il y a un accompagnement, mais il doit être renforcé pour être plus efficace - Oui, le système est toujours indispensable pour nos tâches routinières et optimise la charge de travail	- Le système est nécessaire pour les deux parties : il permet d'optimiser nos tâches quotidiennes et offre aux contribuables une solution simplifiée pour effectuer leurs déclarations et paiements en ligne. - Le système a permis une meilleure optimisation du rendement et s'avère très efficace dans nos tâches quotidiennes. .	- Oui, nous avons été impliqués dès le lancement du système. Toutefois, certains nouveaux fonctionnaires rencontrent des difficultés d'adaptation - Les objectifs sont : la dématérialisation, la satisfaction des contribuables, la centralisation des informations et l'optimisation du recouvrement des dettes	- Nous voulons changer, nous avons conscience de notre responsabilité envers notre pays et nous voulons l'améliorer.	- Nous recevons toujours les informations nécessaires. Actuellement, nous sommes en pleine phase de développement du système d'information, donc nous sommes informés à 100 %. La fréquence des mises à jour est élevée. - Oui, les canaux de communication sont efficaces et nous permettent de rester constamment informés

3 : cadre fonctionnelle SI	-C'est cette volonté qui me pousse à faire avancer le système. Lorsque j'étais au service de base, j'étais motivé, j'avais envie de travailler et je cherchais constamment l'information. -Même avant l'introduction du système, je cherchais déjà des solutions. Dès que le système a été mis en place, je m'y suis adapté rapidement. Je fais partie de ceux qui encouragent le changement - Oui, toutes nos tâches passent par le système	- Le système est indispensable, d'autant plus que nous participons à sa mise en place. Ce n'est pas seulement un outil, mais un véritable socle de transformation. - Oui, les éléments nécessaires sont disponibles pour faciliter l'accessibilité à l'information.	- Il y a des actions de formation, mais elles restent assez limitées. Cela pourrait être renforcé pour mieux accompagner les évolutions actuelles - Mon rôle consiste à assurer la dématérialisation des procédures et à rendre les services accessibles.	- Notre conscience professionnelle nous pousse à améliorer le système pour le rendre plus accessible et améliorer la rentabilité financière.	- Nous ne recevons pas systématiquement des informations. Nous sommes actuellement en phase de mise en place du système d'information dans les structures centrales. - Oui sont efficaces, mais en général, nous utilisons notre messagerie personnelle
--	--	--	--	--	--

Annexe 5 : Lettre Séminaire sur le système d'information

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DES FINANCES

La Lettre de la DGI

Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N° / 2014

Séminaire sur le Système d'Information

-Vers une administration électronique-

EDITORIAL

Par A. RAOUYA/DGI

Sommaire

- ⑤ Allocution de Mr. Abderrahmane, RAOUYA, Directeur Général des Impôts.
- ⑤ Communication de Mme Patricia Palsky, (Directrice des Opérations AAPP Algérie et de Mr. Antonio Ortuno, Directeur des Opérations des solutions tributaires
- ⑤ Communication de Mr. Zahir AZIRA, chef du projet SI.
- ⑤ Communication de MM. Laurent MELLOUL, responsable INDRA projet DGI et Fernando SANTOS, expert architecture TRM INDRA projet DGI.
- ⑤ Communication de Mr. ORILO Pages, Responsable INDRA

Le système d'information est l'un des projets les plus ambitieux que l'administration fiscale ait engagé dans le cadre de son programme de modernisation. Appuyé par les pouvoirs publics, cet important projet vise en clair à la mise en place d'une administration électronique basée sur l'utilisation des nouvelles techniques d'information et de communication comme instrument de travail et de rapprochement entre l'administration fiscale et son environnement.

En effet, l'utilisation combinée de l'informatique, de l'électronique et de la télécommunication contribue directement à l'automatisation et la dématérialisation de toute activité de l'administration fiscale.

Techniquement, la réalisation de cet objectif implique nécessairement le déploiement d'un réseau à travers lequel les services spécifiques à l'administration seront accessibles aux usagers par le biais de l'internet.

Autrement dit, il s'agit de mettre en œuvre des canaux de communication privilégiés entre l'administration et son environnement et de les articuler autour des nouveaux concepts « des nouvelles technologies de l'information et de la communication ».

L'investissement dans les TIC, en tant qu'instrument de base pour le renforcement de la compétitivité, permet incontestablement un gain de productivité, une baisse des coûts, une délocalisation et proximité des services ainsi qu'une meilleure connaissance de l'environnement ce qui facilite à coup sûr une meilleure prise de décision.

En termes d'objectifs le système d'information offre aux usagers un bouquet de services dématérialisés dont la finalité est de rapprocher davantage les usagers de l'administration fiscale.

D'autres objectifs sont attendus dans la mise en œuvre de ce système, à savoir :

- développer de nouvelles opportunités dans la collecte de l'information fiscale;
- fluidifier la circulation de l'information en interne.

Il demeure clair que le déploiement de l'administration électronique est porteur de changements culturels du fait qu'elle adopte progressivement la logique de l'usager qui l'amène à délaisser la logique organisationnelle, du moins dans sa relation avec l'usager. Cela se traduit par la proposition de services en ligne qui correspondent aux événements de la vie du particulier.

Au final, la construction de l'administration électronique s'avère une nécessité incontournable et constitue un levier important de la réforme de l'administration.

Dans sa quête pour la concrétisation de cet objectif, l'administration fiscale ne ménage aucun effort tant sur le plan de la gestion des ressources humaines affectées à cette opération que pour ce qui est des moyens matériels à mettre en œuvre.

Il s'agit pour nous, en tant qu'administration de service, de réunir toutes les conditions idoines pour placer l'usager au cœur de nos préoccupations et rendre plus performantes les actions de l'administration.

C'est pourquoi le séminaire sur le système d'information que nous avons organisé en date du 8 avril 2014 au siège du ministère des finances illustre parfaitement notre ambition d'atteindre cet objectif car il s'agit d'une révolution dans le domaine de la modernisation de nos techniques de fonctionnement.

Ce nouveau numéro de la lettre de la DGI nous renseigne sur les objectifs du SI présentés par les experts étrangers de la société espagnole INDRA.

Annexe 6: Lettre lancement du nouveau système d'information de la DGI JIBAYATIC


République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère des Finances
Direction Générale des Impôts

La Lettre de la DGI

Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N°85 - 2017

Le lancement du nouveau système d'information de la DGI « Jibaya'tic »: Une gestion de l'impôt plus transparente

EDITORIAL

SOMMAIRE

FOCUS FISCAL

Le système d'information fiscal « Jibaya'tic » : une bonne pratique de « e-gouvernement »

Le système d'information fiscal : enjeux et avantages

Le nouveau portail public, accessible par les contribuables du CDI Alger Est

Le déploiement progressif du système d'information « Jibaya'tic »

Nos relations publiques

Améliorer la qualité du service à l'usager et simplifier sa relation avec l'administration sont, incontestablement, les objectifs cardinaux que poursuit l'administration fiscale dans sa nouvelle stratégie de modernisation.

Pour l'atteinte de ces objectifs, l'administration se doit d'améliorer son efficacité où les exigences aussi bien internes qu'externes lui imposent de placer le contribuable dans une position centrale.

Dans ce contexte, si le système fiscal a été profondément remanié en 1992 avec l'entrée en vigueur de la TVA, de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et de l'impôt sur le revenu global (IRG), il n'en demeure que cet élan a été renforcé par une refonte profonde des structures avec la mise en place, en 2006, de la Direction des Grandes Entreprises (DGE), en 2009, des centres des impôts (CDI) et, en 2016, des centres de proximité des impôts (CPI), devenus interlocuteurs fiscaux uniques des contribuables y éligibles.

Un nouveau système d'information « jibaya'tic » est venu couronner ces efforts. Il est basé sur l'automatisation et la dématérialisation des procédures en offrant des services de déclaration et paiement d'impôts et taxes à distance.

L'institution du système d'information de la DGI « jibaya'tic » est une avancée notable pour l'administration fiscale. L'enjeu de son institution est de taille : parvenir grâce à un renforcement de l'infrastructure technologique et la promotion des services en ligne à l'amélioration de l'environnement des entreprises et la consolidation du civisme fiscal.

Dans ce nouveau numéro de la LDGI, et dans un souci d'assurer la conduite du changement, nous avons jugé opportun la vulgarisation des services du portail « jibaya'tic » proposés, dans un premier temps, aux entreprises relevant du Centre des Impôts Alger-Est Bab Ezzouar (site pilote), qui seront élargis prochainement à la DGE et aux autres sites opérationnels.

M. ZIKARA

DGI par intérim.

Annexe 7: Lettre Modernisation de l'administration fiscale

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

La Lettre de la DGI

وزارة المالية
MINISTÈRE DES FINANCES

المديرية العامة للضرائب
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Bulletin d'information de la Direction Générale des Impôts N° 90/2018

MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Un axe stratégique du Ministère des Finances

Editorial



Les réformes que connaît le programme de modernisation de l'administration fiscale consacrent les objectifs de la stratégie du Gouvernement à offrir aux citoyens un service public de qualité qui traduisent son intérêt majeur à les placer au cœur de ses préoccupations tournées de plus en plus vers les nouvelles technologies de communication.

Dans cette optique, et consciente de l'expansion continue de l'univers numérique, l'administration fiscale déploie actuellement un effort considérable pour être une institution imaginative, novatrice et réactive aux évolutions technologiques.

Elle s'est fixée comme priorité majeure la mise en place d'un système d'information dénommé « jibaya'tic », axé sur la dématérialisation de toutes les opérations fiscales et l'automatisation intégrale de toutes les procédures de traitement des données dont les premières prémices sont déjà visibles, aujourd'hui, au niveau de 22 Centres Des Impôts et qui se généraliseront incessamment à la Direction des Grandes Entreprises et aux Centres de Proximité des Impôts.

Le présent numéro de la lettre de la DGI met l'accent sur les différentes actions de modernisation de l'Administration fiscale tant sur le volet organisationnel que sur l'aspect qualité de service dont la tendance est de plus en plus orientée vers les technologies basées sur les services numériques.

M. ZIKARA / DGI

Sommaire

FOCUS FISCAL

NOS RELATIONS PUBLIQUES

Poursuite de l'opération de déploiement du système d'information de la DGI « jibaya'tic » au niveau des Centres des Impôts

Annexe 8: Journal officielle correspondant 29 Mars 2009

2 Rabie Ethani 1430
29 mars 2009

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 20

11

MINISTERE DES FINANCES

**Arrêté interministériel du 25 Safar 1430
correspondant au 21 février 2009 fixant
l'organisation et les attributions des services
extérieurs de l'administration fiscale.**

Le secrétaire général du Gouvernement,

Le ministre des finances,

Vu le décret présidentiel n° 08-366 du 17 Dhou
El Kaada 1429 correspondant au 15 novembre 2008
portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 95-54 du 15 Ramadhan 1415
correspondant au 15 février 1995, modifié et complété,
fixant les attributions du ministre des finances ;

Vu le décret exécutif n° 06-327 du 25 Chaâbane 1427
correspondant au 18 septembre 2006 fixant l'organisation
et les attributions des services extérieurs de
l'administration fiscale ;

Vu le décret présidentiel du 7 Rabie Ethani 1423
correspondant au 18 juin 2002 portant nomination du
secrétaire général du Gouvernement ;

Vu l'arrêté du 18 Rabie El Aouel 1418 correspondant
au 12 juillet 1998, modifié et complété, fixant
l'organisation et les attributions des services extérieurs de
l'administration fiscale ;

Vu l'arrêté interministériel du 29 Rabie Ethani 1426
correspondant au 7 juin 2005 fixant l'organisation des
sous-directions de la direction des grandes entreprises ;

Arrêtent :

Article 1er. — Le présent arrêté a pour objet de fixer
l'organisation et les attributions des structures des services
extérieurs de l'administration fiscale en application des
dispositions du décret exécutif n° 06-327 du 25 Chaâbane
1427 correspondant au 18 septembre 2006, sus-cité,
notamment ses articles 4, 5, 8, 11, 14, 18, 21 et 27.

CHAPITRE I

DIRECTION DES GRANDES ENTREPRISES

Art. 2. — La direction des grandes entreprises est
organisée en cinq (5) sous-directions.

Art. 3. — La sous-direction de la fiscalité des
hydrocarbures est chargée notamment de :

— la gestion des dossiers fiscaux des entreprises de
droit algérien exerçant dans les secteurs pétroliers,
parapétroliers ainsi que des sociétés étrangères non
résidentes ;

— l'élaboration et l'exécution des programmes de
vérification de ces dossiers ;

Art. 4. — Le bureau de la gestion des dossiers fiscaux
est chargé notamment d'assurer :

— la prise en charge et le contrôle des déclarations
fiscales mensuelles et annuelles ;

— l'examen et le traitement des demandes d'achats en
franchise, des régimes privilégiés, des demandes de
remboursement de TVA et toutes formalités liées à la
gestion des dossiers fiscaux.

Ce bureau comprend deux (2) services :

— le service des entreprises pétrolières ;

— le service des entreprises parapétrolières.

Art. 5. — Le bureau des vérifications fiscales est chargé
notamment de :

— l'élaboration et l'exécution des programmes de
vérification des entreprises pétrolières, parapétrolières et
sociétés non résidentes ;

— la réalisation de toute investigation ou recherche
concernant les sociétés pétrolières, parapétrolières et
sociétés non résidentes.

Ce bureau comprend deux (2) services :

— le service des vérifications des entreprises
pétrolières ;

— le service des vérifications des entreprises
parapétrolières.

Art. 6. — Le bureau des statistiques et des synthèses
est chargé notamment de :

— l'élaboration des productions statistiques
périodiques, des états de synthèses, de l'intégration des
dossiers et de la mise à jour de la base de données ;

— la coordination et le suivi des sociétés relevant du
secteur des hydrocarbures avec les services compétents du
ministère chargé de l'énergie et des mines.

Ce bureau comprend deux services :

— le service des productions périodiques ;

— le service des analyses.

Art. 7. — La sous-direction de gestion est chargée
notamment de :

— la gestion des dossiers fiscaux des entreprises régies
par le droit commun et les entreprises non résidentes ;

— l'assiette et le suivi du recouvrement des impôts,
droits et taxes ;

— le traitement des dossiers de remboursement de la

Annexe 9: Coefficient de corrélation entre les entretiens avec les responsables depuis NVIVO

Rechercher Projet				Comparé par nombre de références d'encodage	Éléments regroupés par similarité de mot	
Fichiers				Fichier A	Fichier B	Coefficient de corrélation de Pearson
+	Nom	Code	Référ	Fichiers\\RESPONSABLE (si)	Fichiers\\ENTRETIEN RESP	-0,082937
	RESPONSA	9	16	Fichiers\\RESPONSABLE (si)	Fichiers\\ENTRETIEN RESP	-0,117042
	ENTRETIEN	9	22	Fichiers\\ENTRETIEN RESP	Fichiers\\ENTRETIEN RESP	-0,309403
	ENTRETIEN	9	23			

Annexe 10 : Coefficient de corrélation entre les entretiens avec les cadres fonctionnels depuis NVIVO

Rechercher Projet

Sociogramme de réseau

Diagramme de comparaison: 'cadre fonctionnelle 3

Éléments regroupés par similarité de mot

Fichiers

Nom

Codes

Référen

cadre f

6

17

cadre f

6

18

cadre f

5

14

Fichier A

Fichier B

Coefficient de corrélation de Pearson

Fichiers\\cadre fonctionnell

Fichiers\\cadre fonctionnell

-0,15556

Fichiers\\cadre fonctionnell

Fichiers\\cadre fonctionnell

-0,33326

Fichiers\\cadre fonctionnell

Fichiers\\cadre fonctionnell

-0,407793