

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES .....	5
CHAPITRE I : MATERIELS .....	5
Section 1 :Cadragethéorique .....	6
Section 2 :Présentation du Centre d’Information et de Documentation Scientifique et Technique (CIDST).....	10
CHAPITRE II : MÉTHODES .....	16
Section 1 :Méthode de collecte des données .....	16
Section 2 :Méthodologie de vérification des hypothèses.....	19
Section 3 :Intérêt de l’étude et limites et difficultés rencontrées lors de l’étude .....	24
PARTIE II : RESULTATS .....	27
CHAPITRE I :PROCESSUS DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT .....	28
Section 1 :Diagnostic du changement.....	28
Section 2 :Phase de pilotage et d’accompagnement .....	29
Section 3 :Phase de pérennisation.....	39
CHAPITRE II :IMPACTS DES CHANGEMENTS .....	40
Section 1 :Le changement : une opportunité ou une contrainte.....	40
Section 2 :Impacts des changements .....	41
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	48
CHAPITRE I :DISCUSSIONS .....	49
Section 1 :Vérification des hypothèses .....	49
Section 2 :Analyse SWOT .....	56
CHAPITRE II :Recommandations .....	63
CONCLUSION .....	66
BIBLIOGRAPHIE .....	I
LISTE DES ANNEXES .....	II
TABLE DES MATIERES .....	VI

**LISTE DES ABRÉVIATIONS**

CA	: Conseil d'Administration
CATI	: Centre d'Appui à la Technologie et à l'Innovation
CD	: Compact Disc
CIDST	: Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique
DAF	: Département Administratif et Financier
EID	: Edition Impression Diffusion
DSI	: Division Sélective de l'Information
EPA	: Etablissement Public à caractère Administratif
EPI	: Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
Fablab	: Laboratoire de Fabrication
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
IMMRED	: Introduction Matériels et Méthodes Résultats Discussions
IST	: Information Scientifique et Technique
MIT	: Massachusetts Institute of Technology
OMAPI	: Organisation Malgache de la Propriété Intellectuelle
OMPI	: Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
PC	: Compact Computer
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PTA	: Programme de Travail Annuel
QCM	: Questions à choix multiples
RDN	: Ressources Documentaires Numériques
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication

## LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Organigramme du CIDST.....	12
Figure 02 : Résistance au changement par tranche d'âge .....	33
Figure 03 : Diagramme sur la communication interne du centre.....	36
Figure 04 : diagramme sur la fréquence de la formation des agents.....	36
Figure 05 : Coaching du changement.....	37
Figure 06 : Diagramme sur l'opportunité.....	40
Figure 07 : Diagramme sur contrainte.....	41
Figure 08 : Histogramme sur les impacts des changements .....	41
Figure 09 : Diagramme sur l'utilité des changements.....	42
Figure 10 : Visibilité du centre.....	43
Figure 11 : Réalisation du travail des chercheurs .....	43
Figure 12 : Histogramme.....	44
Figure 13 : Histogramme sur l'entrepreneuriat .....	45
Figure 14 : Porteur d'innovation .....	45
Figure 15 : Développement de Madagascar .....	46

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 01 : Calcul de la variance et de l'écart-type .....	22
Tableau 02 : Tableau récapitulatif pour une prise de décision (méthode FFOM) .....	24
Tableau 03 : Changements subis par département .....	29
Tableau 04 : Types de changement connus par agent .....	30
Tableau 05 : Conduite du changement .....	31
Tableau 06 : Répartition de la résistance au changement par genre .....	32
Tableau 07 : Cause résistance au changement par genre .....	34
Tableau 08 : Style de direction.....	34
Tableau 09 : Style d'accompagnement du changement .....	35
Tableau 10 : Répartition du personnel par classe d'âge.....	39
Tableau 11 : Calcul de la variance et de l'écart-type .....	54
Tableau 12 : Calcul de la variance et de l'écart-type de $V(Y)$ .....	55
Tableau 13 : Tableau permettant de faciliter le calcul de la covariance .....	55

## INTRODUCTION

Phénomène actif depuis des siècles, la mondialisation a pris un essor considérable au cours des dernières décennies avec la libéralisation des échanges et la multiplication d'accords commerciaux permettant aux personnes comme aux entreprises de se déplacer d'un pays à l'autre. Elle ne vise pas seulement l'interdépendance croissante dans le domaine des relations économiques comme le commerce, l'investissement, les finances, l'organisation de la production à l'échelle mondiale mais aussi l'interaction sociale et politique entre organisations et individus du monde entier. La mondialisation a déclenché toute une série de changements de grande ampleur auxquels personne n'échappe : les nouvelles technologies plus particulièrement les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

De nos jours, les TIC sont devenues un moteur important de la vie quotidienne et de l'activité économique, l'Homme voit alors se transformer ses méthodes de travail grâce ou à cause, du développement ininterrompu des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces dernières permettent ainsi, à l'ensemble des acteurs, travaillant dans des organisations, de transférer et échanger des données, de communiquer des informations et des savoirs, sans limite de temps ni d'espace. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont alors, en peu de temps, devenues l'un des piliers de la société moderne. Elles entraînent des changements dans l'exercice du travail et dans l'organisation de celui-ci. Les organisations aussi bien publiques que privées donc sont soumises à des bouleversements apportés par l'évolution des technologies d'information et de communication.

Les TIC ne sont pas seulement un instrument au service du changement dans les organisations, elles l'accompagnent, interagissent avec les transformations organisationnelles et sont aussi un moteur du changement puisque leur développement pousse les organisations à évoluer. Ce qui amène les organisations d'aujourd'hui, quelles qu'elles soient, à vivre de nombreux changements, de nature et d'ampleurs différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes et d'autre part comme le développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante. Les TIC sont donc l'objet et vecteur du changement dans l'organisation.

Pour être en mesure de s'adapter à un environnement en transition, le secteur public doit transformer ses structures, ses processus, ses procédures et parfois même sa culture pour pouvoir s'adapter. Les responsables ainsi que leurs collaborateurs, se voient ainsi entraînés à s'adapter à ces évolutions technologiques pour continuer à remplir leurs missions, atteindre leurs objectifs et créer de la valeur.

Face à ces changements, le rôle du manager est devenu incontournable et occupe une place indéniable dans la gestion et dans la direction d'une organisation, soucieuse de préserver sa survie. Cette forte position du manager est due principalement, d'une part, à sa capacité à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants et, d'autre part, l'évolution remarquable que le management a connue au fil du temps.

Avant tout changement, l'entreprise ou l'administration publique doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement. Lorsque la direction annonce les changements à venir, les employés ont souvent davantage d'appréhension que d'espoir (Giroux, 1998). Ces réactions sont alors vues comme des résistances au changement. Plus ou moins néfastes, ces réactions doivent être prises en compte par les dirigeants alors ces derniers sont dans l'obligation de bien gérer ces résistances.

Dans ce nouvel ordre, la gestion du changement a été identifiée comme une variable déterminante pour la réussite ou l'échec de la transformation d'une organisation. La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans une volonté d'optimisation des performances de l'organisation, dans une volonté d'amélioration de la rentabilité des facteurs de production. Selon P. Drucker, « *La gestion est l'art de prendre des décisions rationnelles et informées* ». Dès lors, « gérer » consiste à piloter l'entreprise en rendant précis les objectifs auxquels il faut parvenir et en sélectionnant puis en mettant en œuvre les moyens qui permettront de les atteindre. Ainsi, le management dans une conception théorique paraît comme un modèle passe partout pour toute forme d'organisation.

La gestion du changement n'est pas seulement une préoccupation du secteur privé exposé à la concurrence et à la compétitivité internationale, mais aussi du secteur public doté d'une structure organisationnelle complexe et dynamique, sans pour autant qu'il soit guidé

par la concurrence. En effet, avec la complexité croissante, l'administration publique ne peut pas échapper aux conséquences de la concurrence et de la compétition mondiale qui deviennent de plus en plus féroces.

Ces constats nous ont poussés à nous intéresser au sujet dont le thème s'intitule

**« Management du changement face au développement des Technologies d'Information et de Communication »**

Ce choix est justifié par le fait que tout organisme vit sous l'effet de changements rapides dus à l'évolution accélérée des Technologies de l'Information et de la Communication. Dans un cas plus précis, nous avons étudié celui du CIDST ou Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique qui vit au cœur de divers changements organisationnels liés au développement des TIC depuis quelques années.

L'objet du présent document est de donner un aperçu général de la manière dont le CIDST ou Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique gère le changement dans le service public. Ce qui nous amène à l'objectif global de notre étude qui consiste à **contribuer à l'analyse des différents changements induits par le développement des TIC dans l'organisation du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique (CIDST)**. Afin d'atteindre cet objectif global, il faudra maintenir deux objectifs spécifiques lesquels sont en premier lieu, étudier le processus de management du changement et en second lieu, analyser les impacts du développement des TIC.

De ces objectifs spécifiques découlent deux hypothèses que nous vérifierons tout au long de notre étude. Pour la première hypothèse, il est à étudier **« la pratique du management du changement (ou conduite du changement) permet au centre de s'adapter au développement des Technologie d'Information ou de Communication (TIC) »**. Pour la deuxième hypothèse, il est à vérifier si **« les changements ont des impacts positifs »**.

Les résultats escomptés sont focalisés autour de deux points centraux:

- Le centre adopte une pratique du management du changement
- Les impacts des changements sont conséquents au niveau du centre, du personnel et de ses utilisateurs

Notre méthodologie de recherche consistera à examiner la faisabilité de la recherche autour du thème proposé. Il a été nécessaire de réaliser une étude pratique sur terrain auprès du CIDST. Une analyse documentaire, des observations et des entretiens doivent se faire. Le but de cette démarche sera de vérifier les hypothèses que nous avons émises pour pouvoir les confirmer ou les infirmer. Par ailleurs, les résultats nous permettront de faire une appréciation de nos avancements sur les réalités qui se présentent sur terrain.

Cet ouvrage est divisé en trois grandes parties bien distinctes, suivant la méthode IMMRED : introduction, matériels et méthodes, résultats, discussions et recommandations. La première partie, MATÉRIELS ET MÉTHODES, se propose de faire une synthèse des éléments théoriques permettant de comprendre et expliquer le management du changement, une présentation sur les généralités du CIDST ainsi que la méthodologie utilisée ou les démarches d'analyse pratiquées au cours de l'étude. Elles englobent les différentes techniques de recueil d'informations. Puis nous exposerons brièvement le fonctionnement des outils d'analyse, pour la vérification de la première hypothèse par des démarches mathématiques de relation entre deux variables X et Y, pour la démonstration de la deuxième hypothèse par la vérification par un test de corrélation « r » et enfin l'analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM).

La deuxième partie, RÉSULTATS, va nous permettre de rapporter ce que nous avons recueilli après avoir effectué une descente sur terrain et cela sans aucune interprétation de notre part, sur les résultats relatifs à la pratique du management du changement et leurs impacts.

Les DISCUSSIONS ET LES RECOMMANDATIONS seront l'objet de notre troisième partie. Cette dernière partie permettra d'analyser les résultats et de discuter sur ce que ceux-ci signifient. Pour ce faire, nous expliquerons comment les résultats s'agencent aux attentes, à la vérification des hypothèses. Nous essayons de démontrer les deux hypothèses par les méthodes citées précédemment, puis nous dégagerons les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités du sujet d'étude à l'aide de l'outil d'analyse FFOM. Ce qui va nous induire à élaborer des propositions de solutions appropriées pour faire face aux problèmes constatés lors de l'analyse.

Une conclusion terminera notre ouvrage où il y aura, non seulement la réponse explicite de notre problématique, mais aussi le résumé de ce présent mémoire. Une question qui poussera encore plus loin cette étude finalisera cette conclusion.

## **PARTIE I : MATERIELS ET METHODES**

Il est nécessaire de suivre une démarche bien organisée, utiliser les outils appropriés et se référer à des connaissances préétablies et aux informations disponibles pour avoir un résultat souhaité. Cette partie présentera donc en premier lieu le cadrage théorique servant de base d'étude, ensuite la présentation de la zone d'étude et enfin la méthodologie pratiquée. Elle a pour objet d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs. Nous allons décrire dans cette partie les différents outils que nous avons utilisés pour mener à bien notre étude, la description des différentes méthodes de collectes des données ainsi que les méthodes de traitement de ces dernières. Il sera également présenté les limites ainsi que d'éventuelles difficultés de notre étude. C'est donc un exposé en détail de ce que nous avons fait, comment et par quels moyens nous avons procédé pour la réalisation de ce mémoire.

## **CHAPITRE I : MATERIELS**

Les évolutions qui affectent de manière quasi-continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers la conduite du changement dans l'organisation. Pascal Charpentier souligne que : " les méthodes de mise en œuvre du changement et la phase de consolidation de ce dernier, passant souvent par une modification radicale des systèmes de gestion, importent autant que sa raison même. Les technologies de l'information occupent un rôle important dans la gestion du changement en ce qu'elles interfèrent désormais autant sur sa conduite que sur sa motivation.

### **Section 1 : Cadrage théorique**

Cette section va nous permettre d'avoir une vue d'ensemble sur les cas théoriques spécifiques. Essentiellement, nous avons dû recourir à des cours théoriques mais aussi des théories élaborées à la suite de recherches dans des ouvrages et webographies. Les théories sont des explications concernant le changement, le management du changement et les étapes de conduite du changement.

#### **1.1 Définitions**

Dans cette sous-section, il est nécessaire d'entamer par une brève définition concernant le changement et le management du changement.

##### **1.1.1 Le changement**

Le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité ou au développement de son environnement. C'est une décision qui conduit à redéfinir le rôle des membres de l'équipe dans une entreprise et qui provoque l'apparition de nouveaux postes, de nouvelles missions et de nouvelles compétences.

Les changements peuvent concerner :

- L'organisation du travail (horaires, secteurs, type de clientèle...).
- Les responsabilités et délégations du personnel.
- Les structures de l'entreprise (organigramme, locaux, prises de participation, rachats)
- Le cadre technologique de l'activité (nouveaux matériels, logiciels, travail collaboratif...)
- Etc.

### 1.1.2 Le management du changement ou conduite de changement

« Le **management du changement** se définit comme étant la gestion des facteurs de l'environnement qui ont tendance à influencer l'activité de l'entreprise ou de l'organisme. C'est un processus de veille de l'environnement établi par l'entreprise afin d'éviter les désastres qui peuvent causer préjudice à son entreprise. Le changement de l'environnement est généralement causé par les leviers suivants : le style de management qui varie d'un manager à un autre, la structure de l'entreprise qui est en plein changement à chaque changement d'employé, les systèmes et les processus de travail c'est-à-dire le développement technologique et finalement la culture de l'entreprise qui est générée par la culture de ses employés »<sup>1</sup>

Le changement doit être conduit en relation avec le personnel de façon à ce qu'il en intègre les finalités et devienne auteur de ce changement. L'essor des Technologies de l'Information et de la Communication de ces dernières années a contribué à faire évoluer en profondeur les conditions de travail voire même l'organisation d'une entreprise. Ainsi, les organisations sont dans l'obligation de s'adapter aux changements.

Les TIC permettent ainsi, à l'ensemble des acteurs, travaillant dans des organisations éclatées, de transférer et échanger des données, de communiquer des informations et des savoirs, sans limite de temps ni d'espace. Dans les entreprises, les responsables ainsi que leurs collaborateurs, se voient ainsi entraînés à s'adapter à ces évolutions technologiques pour continuer à remplir leurs missions, atteindre leurs objectifs et créer de la valeur. En même temps, le manager à la fois sujet et objet de notre problématique, doit accompagner ces changements et s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement de ses collaborateurs, initiés par les besoins et contraintes de la communication à distance par l'intermédiaire des Technologies de l'Information et de la Communication.

### 1.2 Etapes de conduite de changement

Le management du changement comporte trois étapes essentielles :

- Phase de diagnostic du changement
- Phase de pilotage et d'accompagnement
- Phase de pérennisation

---

<sup>1</sup><https://www.cours-gratuit.com/cours-management-du-changement/livre-d-introduction-au-management-du-changement>

### **1.2.1 Phase de diagnostic du changement**

Le changement est la résultante d'un diagnostic interne et externe. D'un côté, l'analyse du diagnostic interne doit permettre de répondre aux questions suivantes : Quels sont les résultats économiques, humains et sociétaux actuels ? Quels sont les résultats attendus ? Où sont les écarts ? Quelles en sont les causes ?... Répondre à ces questions revient, dans un premier temps, à procéder à l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, puis dans un second temps, à réaliser le diagnostic de ses ressources et de ses compétences afin d'identifier ses forces et ses faiblesses. Les changements fondamentaux intervenus au sein des entreprises concernent également les relations qu'elles entretiennent avec son environnement.

De l'autre côté, l'analyse du diagnostic externe doit permettre de répondre aux questions suivantes : Qu'y a-t-il de pertinent dans l'environnement ? Quels sont les scénarios qui peuvent être source de contraintes ou de menaces ? Quels sont les scénarios qui peuvent créer des opportunités ? Répondre à ces questions consiste à faire une analyse du macro-environnement et du microenvironnement de l'entreprise.

### **1.2.2 Phase de pilotage et d'accompagnement**

Piloter des activités fait partie des responsabilités normales du management. C'est apprécier les enjeux économiques, industriels et commerciaux, faire des choix, fixer des objectifs prioritaires, affecter les moyens et les organiser, mesurer ses performances et démontrer dans les actions quotidiennes l'engagement de la « Direction ».

#### Elaborer sa stratégie, sa politique et ses objectifs

Selon sa raison d'être, l'organisme élabore une stratégie en fonction des besoins et attentes actuels et futures des différentes parties intéressées (client, personnel, fournisseurs, partenaires, collectivités, actionnaires). Ces informations se mettent en regard de la situation et des évolutions des marchés cibles et des concurrents, mais aussi des questions sociales, réglementaires et environnementales comme des impacts des nouvelles technologies.

L'analyse de l'ensemble de ces informations et l'interprétation des résultats de la mesure des performances internes permettent non seulement l'identification des avantages compétitifs comme celle des risques, mais surtout la mise au point des objectifs et des plans d'action qui seront déployés à travers les processus de l'organisme. L'analyse de ces indicateurs issus des diagnostics internes et externes permet d'apporter les ajustements nécessaires, en appliquant des dispositifs de pilotage efficace et d'accompagnement.

Le pilotage est la manière de piloter ou de diriger, en mettant en place des outils d'observation permanente, des changements. Il se base sur le recueil d'indicateurs quant à la connaissance du résultat attendu, aux possibilités et à la volonté d'action des agents. C'est-à-dire que piloter consiste à gérer les résistances, établir des styles de gestion du changement adapté et élaborer les politiques et stratégies d'accompagnement du changement

La résistance au changement est dû au fait que le personnel doit s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien. Pour faire face à cela, le manager doit essayer de minimiser les résistances. Un style de gestion du changement efficace lui permet alors de gérer le changement. Ceci correspond à la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un dirigeant d'établir les relations avec ses subordonnées.

Selon RENSIS et LIKERT, il existe quatre styles de management :

- **Le style autoritaire:** l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnées et utilise les menaces et les sanctions.
- **Le style paternaliste :** le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnées. Il prend autoritairement les décisions et utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation.
- **Le style consultatif :** le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnées qui sont consultés avant la prise de décision finale. Il encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.
- **Le style participatif:** le management d'ouverture repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, dispose d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige.

Il n'existe pas de style de direction idéal, le style de direction résulte des traits de personnalité du dirigeant et des compétences et attitudes des subordonnées. Le but d'avoir un style de direction bien défini est de susciter une forte implication du personnel.

Enfin le manager, met en place des stratégies et politique bien définies. Les stratégies sont l'art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but. Les politiques quant à elles sont la manière de conduire, de diriger l'organisation.

### **1.2.3 Phase de pérennisation**

En fin de processus, le pilotage procède à la pérennisation du changement, en s'assurant de l'autonomie des agents, en capitalisant l'expérience acquise dans le processus de transformation. Qui dit pérennisation dit rendre durable ou rendre pérenne une action ou des activités. La pérennisation du système consiste à définir des actions à mettre en place pour accélérer, préserver conserver les acquis du changement. Ces actions portent sur l'implication et le suivi des activités. Un comité de suivi de ces actions, composé de membres de la Direction, du responsable du projet peut se réunir régulièrement pour évaluer la performance de l'organisation. Des outils de suivis performants tels que les veilles stratégiques et le tableau de bord peuvent être utilisés.

## **Section 2 : Présentation du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique (CIDST)**

Cette section décrit le CIDST et le compte rendu global de la visite et de l'enquête à travers son historique, ses activités, et son organigramme. Elle représente les documents sources des données et informations nécessaires à l'étude du thème.

### **2.1 Historique**

Créé en 1987 par le Décret n° 87-145 du 05 Mai 1987, modifiés par le Décret n° 92-661 du 08 Juillet 1992, et le Décret n°2015-1402, le CIDST est un des centres nationaux de recherche à Madagascar, Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Ce centre, doté de l'autonomie financière, est placé sous la double tutelle du Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et du Ministère chargé de la comptabilité publique.

Sa mission essentielle est de diffuser l'Information Scientifique et Technique (IST) au niveau national et appuyer les acteurs du développement en Information Scientifique et Technique pour renforcer leur capacité de prise de décision.

Depuis l'année 2012, le CIDST héberge et gère le Centre d'Appui à la Technologie et à l'Innovation (CATI) mis en place dans le cadre du partenariat entre l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), l'Organisation Malgache de la Propriété Industrielle

(OMAPI) et le CIDST. La mission principale du CATI est de répondre aux besoins des chercheurs et des autres acteurs en Propriété Intellectuelle et en matière de développement de la technologie et de l'information scientifique contenue dans les dossiers techniques des brevets en vue de stimuler la créativité et l'innovation. Les services de base offerts au sein du CATI comprennent : l'accès aux ressources scientifiques et techniques en ligne ; l'accès aux publications relatives à la propriété industrielle ; l'aide à la recherche d'informations en matière de technologie.

L'année 2017, un Fablab vient d'être mis en place et inauguré dans les locaux du CIDST. Réalisé dans le cadre d'un partenariat avec l'ONG Habaka, cette institution constitue un atout de plus, notamment, dans la valorisation des résultats de recherche et de promotion de l'innovation.

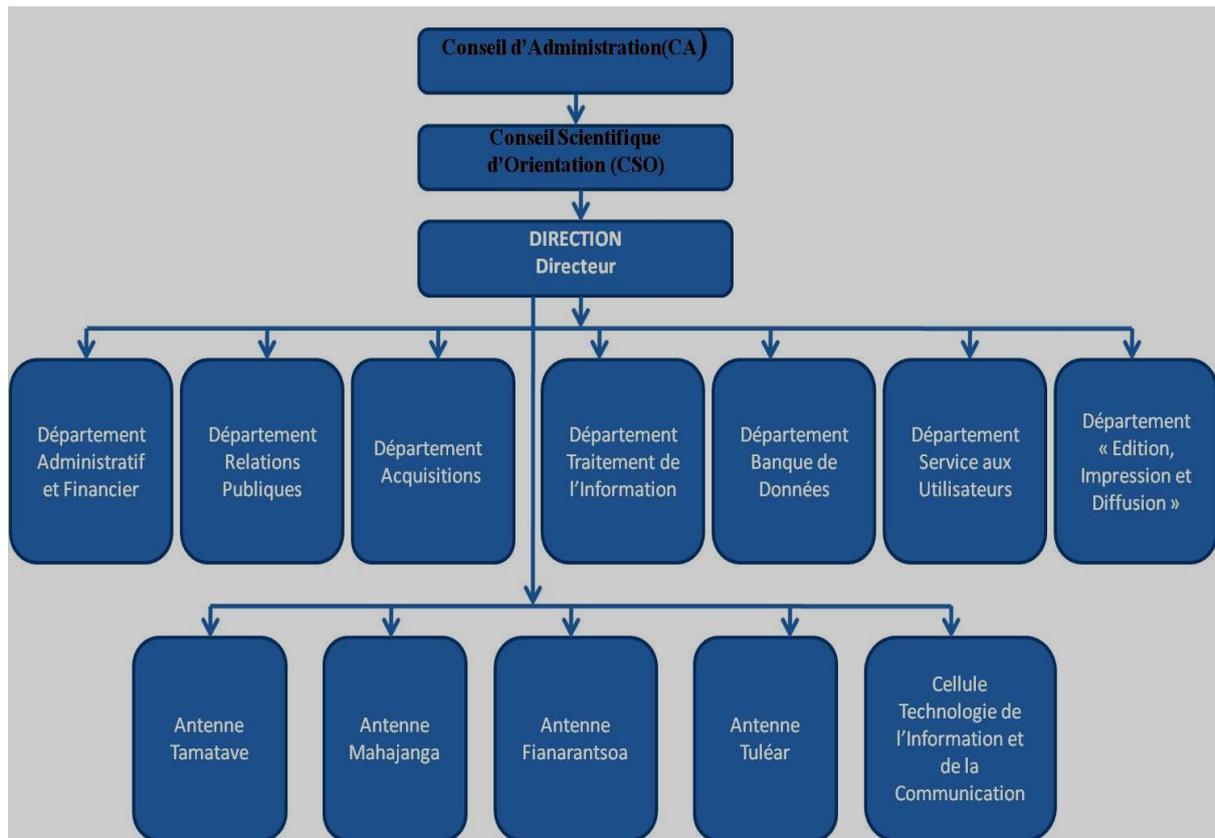
Ses activités de recherche se concentrent sur les domaines suivants : sciences de l'information, documentation, bibliométrie, gestion des connaissances, archives, TIC, formation à distance, développement numérique. Dans le cadre de ses activités de promotion de la culture, de la science, de l'innovation et du numérique, le CIDST met à la disposition de ses utilisateurs un Laboratoire de Fabrication numérique (Fablab), un Centre d'Appui à la Technologie et l'Innovation (CATI), un événement « Science Hack Day », une salle de lecture, un Centre de Ressources pour le Développement (CRD), un « Espace Coworking », une Diffusion Sélective de l'Information (DSI), un Service Questions-Réponses (SQR), des Formations en Sciences de l'Information, des travaux d'édition scientifique.

Ses antennes sont situées à Fianarantsoa, Toamasina, Mahajanga, et Toliara.

## **2.2 Organigramme**

Les organes du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique sont :

- Le Conseil d'Administration qui est l'organe délibérant du Centre
- La Direction c'est l'organe exécutif
- Le Conseil Scientifique et d'Orientation qui est l'organe d'instruction scientifique et technique

**Figure 01: Organigramme du CIDST**

Source : Auteur, données fournies par le centre, le 05/06/2018

Selon l'organigramme ci-dessus, le Directeur est assisté par :

- Un Département Administratif et Financier (DAF) qui se charge des finances (élaboration du budget annuel et des comptes financiers), de la Comptabilité (Tenue des livres comptables, recouvrement des recettes, paiement des dépenses), de la logistique, des Ressources Humaines, des projets ;
- Un Service des Relations Publiques (RP) qui s'occupe de la gestion du service accueil, de la gestion des formations, de la gestion des produits documentaires (production, vente), du marketing de l'exploitation du système d'information, des manifestations diverses ;
- Une Cellule « Technologie de l'Information et de la Communication » qui développe des programmes liés aux TIC.

Le Centre comprend cinq départements techniques dont trois départements qui sont responsables de la rentrée des informations : le Département « Acquisitions », le Département « Traitement de l'Information », le Département « Banque de Données » et deux Départements qui sont responsables de la sortie des Informations : le Département Service aux Utilisateurs et le Département « Edition Impression Diffusion ».

- Le Département "Acquisitions" a pour attribution la Gestion des acquisitions (achat, échanges, dons, recherches d'information sur Internet), l'Elaboration d'usuels (répertoires, guides, catalogues et annuaires).
- Le Département "Traitement de l'information" compte dans ses attributions le Traitement bibliographique des documents (Catalogage, indexation, résumé), la Production de contenus (synthèses, fiches techniques).
- Le Département "Banque de Données" a dans ses attributions le Stockage de l'information, la Gestion du système informatique du CIDST, l'Analyse et programmation, l'Administration du site portail.
- Le Département "Service aux Utilisateurs" couvre les domaines d'activités ci-après les Conseil et orientation en documentation, le Service Questions – Réponses, la diffusion sélective de l'information, la veille informative et technologique.
- Le Département "Edition Impression Diffusion" (EID) a dans ses attributions la collecte des travaux de recherches auprès des Centres Nationaux de Recherche et Instituts (articles scientifiques), l'acquisition et gestion des numéros normalisés ISSN et ISBN, les travaux d'édition et d'impression, la gestion du comité de lecture.

### **2.3 Les éléments apportés par les changements au sein du CIDST**

Le développement des TIC a apporté au CIDST différents changements tels que les mises en place du Centre d'Appui à la Technologie et à l'Innovation CATI, de Fablab, de l'Incubateur d'Entreprises et de l'Espace Coworking, l'exploitation des Ressources Documentaires Numériques (RDN).

#### **2.3.1 Ressources Documentaires Numériques (RDN)**

Ce sont des documents intégraux accessibles directement dans des portails de ressources ou banques de données en ligne ou dans des bases de données ou bien dans des CD. Ils peuvent être exploités avec ou sans mot de passe.

#### **2.3.2 Fablab**

Un FabLab ou laboratoire de fabrication numérique est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par un ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. Ils s'adressent aux entrepreneurs, aux designers, aux artistes, aux bricoleurs, aux étudiants ou aux hackers en tout genre, qui veulent passer plus rapidement de la phase de concept à la phase de prototypage, de la phase de

prototypage à la phase de mise au point, de la phase de mise au point à celle de déploiement, etc. Ils regroupent différentes populations, tranches d'âge et métiers différents. Ils constituent aussi un espace de rencontre et de création collaborative qui permet, entre autres, de fabriquer des objets uniques: objets décoratifs, objets de remplacement, prothèses, orthèses, outils..., mais aussi de transformer ou réparer des objets de la vie courante. Pour être appelé FabLab, un atelier de fabrication doit respecter la charte des FabLabs, mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

### **2.3.3 Startup**

Une startup (jeune pousse, société qui démarre) est une nouvelle entreprise innovante généralement à la recherche d'importante levée de fonds et d'investissement, avec un très fort potentiel éventuel de croissance économique, et de spéculation financière sur sa valeur future (création d'entreprise). Sa phase de recherche et de développement de produits innovants, de test d'idées, de validation de technologie ou de modèle économique est plus ou moins longue, avant sa phase commerciale, et son taux de risque d'échec qui est très supérieur à celui d'autres entreprises, de part son caractère novateur, sa petite taille et son manque de visibilité. Les startups s'établissent généralement dans des pépinières d'entreprises/incubateurs d'entreprise/ technopole, sur des marchés innovants.

### **2.3.4 Incubateur d'Entreprises**

Un incubateur d'entreprises est une structure permettant à des startups, parfois encore en voie de création, de faire leurs premiers pas, en les accompagnant par un soutien logistique et/ou des conseils. Les jeunes sociétés ainsi appuyées peuvent plus aisément se concentrer sur l'innovation qui a motivé leur création, sans risquer de trébucher précocement en raison de problèmes matériels ou de la méconnaissance de difficultés récurrentes. La majorité des incubateurs d'entreprises sont des structures à but non lucratif, souvent d'initiative publique (elles peuvent par exemple émaner d'une collectivité territoriale ou d'un établissement d'éducation tel qu'une grande école).

### **2.3.5 Espace Coworking**

Un espace de coworking est un lieu de travail partagé, destiné aux startups technologiques et aux PME. Il donne la possibilité à ses membres d'intégrer une communauté de coworkers avec lesquels ils peuvent créer des partenariats, faire naître des synergies, germer de nouvelles idées, stimuler leur activité. C'est un nouvel espace de rencontres et de

collaboration entre des personnes qui ne seraient pas forcément amenées à se rencontrer dans d'autres circonstances. Dans des espaces de coworking, il n'est pas rare en effet de voir des professionnels d'horizons tout à fait différents qui profitent d'une infrastructure commune, voire qui font émerger de nouveaux projets collectifs.

### **2.3.6 Science Hack Day**

C'est un marathon d'innovation qui consiste pour les participants à créer un prototype de produit ou de service numérique d'information (sites web, objets connectés et applications mobiles) en phase avec l'évolution des technologies, des usages et avec les attentes des populations, le temps d'un week-end. C'est un évènement organisé tous les ans dans de nombreuses villes du monde dont Antananarivo.

Après avoir spécifié les matériels utilisés dans la réalisation du présent ouvrage, nous allons présenter dans le chapitre suivant les démarches méthodologiques que nous avons suivies.

## **CHAPITRE II - MÉTHODES**

Dans le but de disposer des données nécessaires à la concrétisation de l'ouvrage, il nous est capital de passer par l'utilisation d'outils tels que la collecte de données par des enquêtes et entretiens ; la recherche et synthèse tant bibliographique que webographique ainsi que la détermination des méthodes d'approche.

### **Section 1 : Méthode de collecte des données**

Cette section a pour but de définir les méthodes adoptées pour l'obtention des différentes informations nécessaires aussi bien avant, pendant et après la descente sur terrain.

#### **1.1 Avant la descente**

La recherche de plusieurs données relatives à notre thème est nécessaire avant la descente sur terrain. Pour cela, nous avons procédé comme suit : recherche documentaire, utilisation d'internet, établissement de questionnaire d'enquête et de guide d'entretien.

##### **1.1.1 Recherche documentaire**

Selon GRAWITZ, la technique documentaire consiste en une fouille systématique de tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de recherche. Il s'agit des ouvrages, des mémoires, des rapports d'activités et des notes de cours ainsi que des sites web. Dans ce cas, nous avons pris le temps d'aller au Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique (CIDST) à Tsimbazaza pour recueillir des informations concernant les théories des auteurs. Ce centre a beaucoup contribué à l'élargissement des connaissances du fait qu'il détient beaucoup d'ouvrages.

##### **1.1.2 Utilisation d'internet**

L'internet nous a beaucoup aidé pour trouver des ouvrages rares et pour consulter les diverses revues relatives à notre thème. C'est le réseau informatique mondial accessible au public. Il regorge des ressources nécessaires à une rédaction quelconque. Beaucoup de sites sont également accessibles pour obtenir tout type d'information.

L'internet, actuellement fait partie des moyens les plus utilisés dans le monde comme source d'informations. Cette évolution technologique de l'information et de la communication est très utile dans la réalisation d'un travail dans un domaine bien précis.

## **1.2 Pendant la descente**

Les informations analysées lors de notre descente ont été recueillies à partir de la combinaison de trois outils d'investigation : l'observation directe, le questionnaire et le guide d'entretien. Ainsi, notre travail consistera à procéder au préalable par une observation directe. Cette observation sera suivie par des entretiens avec le Directeur du CIDST, le Chef du Département Administratif et Financier (DAF), le Chef de Département de la Cellule TIC, le Responsable du Centre Coordonateur Réseau CATI Madagascar, le Chef du Département Administratif et Financier de l'ONG Habaka, le Chef du Département Entrepreneuriat de l'ONG Habaka, le Chef du Département Innovation et Nouvelles Technologies de l'ONG Habaka, le Chef du Département Coworking Space et Événementiel de l'ONG Habaka, le Responsable de Fablab ainsi qu'avec quelque personnel du centre afin de recueillir les avis des intervenants dans la pratique du management du changement.

### **1.2.1 Observation**

L'observation directe est une technique permettant de confronter la théorie à la pratique. Elle nous a permis d'avoir des données de base de communication et de vérifier par nous même les méthodes de travail au sein de l'organisation : le mode d'organisation, le mode de fonctionnement du centre. L'observation est un mode de collecte de données par lequel nous avons observé personnellement et directement sur le terrain les phénomènes sociaux à étudier pendant une période de temps limité.

### **1.2.2 Questionnaire**

L'usage du questionnaire permet de travailler à plus grande échelle. Le nombre de participants n'est pas limité par le temps et la diffusion du questionnaire est rapide. Le participant pourra toujours répondre à son rythme, directement ou par email. Par ailleurs, il permet de limiter les effets liés à la personnalité des intervieweurs et de s'adapter au rythme et à l'emploi du temps du participant. Pour ce faire nous avons donc élaboré un questionnaire qui a été distribué à l'ensemble du personnel.

### **1.2.3 Entretien**

L'entretien permet de respecter la personnalité de l'individu. Afin d'obtenir le plus d'informations possibles, il a pris la forme d'une conversation plutôt que d'une interrogation pour laisser à notre interlocuteur toute sa spontanéité. Un entretien semi-directif a été mené auprès des responsables durant lequel chacun d'eux nous a évoqué sa pensée sur le thème

donné concernant notre ouvrage. Cette méthode laisse les interviewés s'exprimer ouvertement tout en respectant l'idée générale du thème proposé. La méthode permet par ailleurs d'avoir une opinion personnelle de chaque dirigeant interrogé sur son travail et sur les tâches de son service.

Nous avons établi des questionnaires et un guide d'entretien pour compléter les données. Nous avons alors pris des rendez-vous auprès du Directeur du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique, des Chefs de Département et des Responsables cités antérieurement.

### **a ) Le questionnaire d'enquête**

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les questions ont été élaborées en adéquation avec les hypothèses et par rapport à la zone d'étude choisie. D'une manière générale, les questions ont été de trois types : les questions fermées, les questions ouvertes et les questions à choix multiples (QCM).

Premièrement, nous avons utilisé le type « questions fermées », à choix unique. Le but est de faciliter à l'interlocuteur le choix sur les réponses exactes et d'éviter un malentendu, ainsi que d'orienter ses opinions sur les réponses proposées.

Deuxièmement, nous avons utilisé des « questions ouvertes ». Ces dernières sont effectuées afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives. Les questions ouvertes en effet ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il le souhaite, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée. Par ailleurs, les questions ouvertes rendent le traitement des questionnaires plus difficile.

Enfin, les QCM sont des questions sur lesquelles l'enquêté peut choisir entre plusieurs réponses. Elles donnent à celui-ci la possibilité d'exprimer son opinion en indiquant son choix. C'est un moyen sérieux et peu intrusif pour engager la discussion, avec des personnes ayant quelques minutes de disponibilité.

Mais comme ces questions peuvent présenter plusieurs options, l'interviewé peut répondre par hasard. De plus, elles sont longues à élaborer.

Le questionnaire de notre recherche est présenté en totalité en annexes (cf. Annexe II). Il est principalement adressé au personnel du centre. Ainsi le nombre d'agents enquêtés est de quarante(40).Ce nombre est représentatif du fait que l'effectif total du personnel du CIDST Antananarivo est de soixante (60).

## **b ) Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien fait partie de l'une des méthodes de collectes de données efficace pour l'obtention d'informations à la fois fiables et authentiques. Nous avons complété les données qualitatives et quantitatives obtenues lors de la recherche documentaire par une série d'entretien.

Nous avons envisagé d'établir des entretiens semi-directifs pour ne pas s'écarter du sujet de notre thème de mémoire. Notons que ce type d'entretien est plus riche c'est-à-dire les idées vont être originales donc nous pourrions avoir des aspects de réponses différentes. Le guide d'entretien de notre recherche est présenté en annexes (cf. Annexe I). Il est adressé aux dirigeants du centre.

### **1.3Après la descente**

Après la descente sur terrain, il faut procéder à l'élaboration des résultats. Cette phase d'élaboration des résultats est importante, car elle achève les différentes étapes à entreprendre pour la réalisation de l'étude. De plus, les soins apportés lors de cette phase jouent un rôle non négligeable sur la pertinence des interprétations qui y vont ressortir. Pour ce faire, les réponses issues des questionnaires sont enregistrées grâce au logiciel de base de données Sphinx. L'intérêt de son utilisation est de rechercher les causes de la diversité des opinions et des attitudes des personnes enquêtées.

Une fois les données sur terrain collectées et enregistrées, nous avons procédé au traitement et à l'exploitation de celles-ci. Pour cela, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de traitement et d'analyse, et ceux dans le but de vérifier les hypothèses que nous avons avancées. Nous avons procédé à l'utilisation du logiciel sphinx pour faire ressortir sous forme graphique et tableau les résultats issus de notre enquête, ainsi que leurs interprétations à travers un test de corrélation entre les variables utilisées

Après avoir exploré les démarches empruntées pour le traitement passons maintenant à la présentation de la méthodologie de vérification de nos deux hypothèses.

## **Section 2 : Méthodologie de vérification des hypothèses**

Cette section est dédiée à la présentation des différentes méthodes qui nous ont permis de valider nos hypothèses. Pour une meilleure répartition des résultats, une méthode de démonstration spécifique à chaque hypothèse est essentielle. De ce fait, durant la présentation successive de chaque hypothèse, chaque idée qu'elles renferment sera mise en exergue. Elle

montre comment la recherche a été conduite et va décrire les différentes méthodes de travail que nous avons utilisé.

Dans un premier temps, nous allons démontrer la relation (corrélation) entre les variables en question pour valider notre première hypothèse, dans un deuxième temps, pour une confirmation de notre deuxième hypothèse, nous essayons de faire un test de corrélation. Dans un troisième temps, nous avons fait appel à l'outil d'analyse SWOT ou FFOM dont nous avons établi un diagnostic dégagant les forces et les faiblesses se présentant au centre face au changement, puis il en vient ensuite de détecter les opportunités et les menaces pouvant éventuellement se présenter.

## **2.1 Démarche de vérification de la première hypothèse H1**

**Énoncé de l'hypothèse H1 : « La pratique du management du changement favorise l'adaptation du centre à son environnement »**

Les variables qui y figurent sont focalisées autour de la conduite de changement ou du management du changement.

Dans cette première hypothèse : la variable X = pratique de la conduite de changement et la variable Y = développement des TIC.

Posons H0 l'hypothèse nulle et H1 l'hypothèse confirmée.

**H0** : La pratique du management du changement ne permet pas au centre de s'adapter au développement des TIC

**H1** : La pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC

### **Identification des sous-variables**

Pour plus de clarté à notre démarche, voici les sous-variables renfermées par X :

Soit la sous variable **X1 = Existence d'un pilotage du changement**

Le pilotage du changement consiste à gérer les résistances au changement, à adopter un style de gestion du changement efficace et à mettre en place des stratégies et politiques bien définies. Il s'agit donc de vérifier si ces éléments ont été bien gérés.

**X1 = gestion résistance+ style de gestion+ stratégie et politique**

Soit la sous variable **X2 = Existence d'un accompagnement au changement**

Dans cette variable, nous essayons de démontrer si l'accompagnement existe dans le centre. Trois éléments constituent cette étape : la communication, la formation et le coaching. Nous allons essayer d'après les résultats obtenus d'étudier l'existence ou non de ces éléments.

**X2= communication + formation + coaching**

Soit la sous variable **X3 = Existence d'une pérennisation**

Une bonne pratique de conduite du changement a un rôle important dans une action de pérennisation. Pour qu'un système soit pérenne, il faut les deux éléments suivants la veille stratégique et le tableau de bord. Nous allons vérifier si ces deux éléments existent.

**X3 = veille stratégique +tableau de bord**

Nous allons donc démontrer si  $X = X1 + X2 + X3$

**Y= développement des TIC**

Nous allons démontrer si la pratique du management du changement favorise l'adaptation du centre à son environnement. L'environnement du centre est surtout lié au développement des TIC.

Essayons de démontrer s'il y a une corrélation (relation) entre Y et X c'est-à-dire

**$Y=F(X)=F(X1+X2+X3)$**

Si pour chaque variable énumérée, chacune des conditions est remplie, alors nous pouvons confirmer la première hypothèse.

## **2.2 Démarche de vérification de la deuxième hypothèse H2**

Posons H0 l'hypothèse nulle, H1 l'hypothèse confirmée ou

H 2 : Le changement a des impacts positifs

H0 : Le changement n'a pas d'impact positif

### **2.2.1 Vérification par le calcul du coefficient de corrélation**

La première démarche étant le calcul du coefficient de corrélation « r » pour connaître le degré de liaison entre les deux variables.

Considérons deux variables X et Y, soit X la variable « changement » ou plus précisément « utilité du changement » et Y la variable « impact positif ». Essayons de voir dans cette deuxième hypothèse s'il y a une corrélation entre les 2 variables X et Y.

Pour pouvoir confirmer ou non l'authenticité de cette hypothèse, nous devons passer par quelques démarches mathématiques.

### 2.2.2 Les calculs :

Pour avoir le coefficient de corrélation  $r$ , nous devons calculer la moyenne, la variance, l'écart-type et la covariance selon les formules suivantes :

La moyenne  $\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$

$n$  = taille de l'échantillon  $N$  = effectif total

$\bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$

La variance  $V(x) = \frac{\sum(Xi-\bar{X})^2}{N}$  ;  $V(y) = \frac{\sum(Yj-\bar{Y})^2}{N}$

L'écart-type  $B(x) = \sqrt{V(X)}$  ;  $B(y) = \sqrt{V(Y)}$

La covariance  $Cov(X, Y) = \frac{\sum(Xi-\bar{X})(Yj-\bar{Y})}{N}$

Coefficient de corrélation  $r = \frac{Cov(x,y)}{B(x) B(y)}$

Nous pouvons ainsi établir le tableau suivant pour la suite du calcul

**Tableau 01 : Calcul de la variance et de l'écart-type**

	Changement	$(Xi - \bar{X})$	$(Xi - \bar{X})^2$
Inutile			
Peu utile			
Utile			
Très utile			
Total			

Source : Auteur

Ce tableau facilite le calcul de la variance, de la covariance pour en déduire la valeur du coefficient de corrélation «  $r$  ».

#### Interprétation de « $r$ »

- Si  $r = 0$ ,  $X$  et  $Y$  sont indépendantes donc  $X$  et  $Y$  ne corrèlent pas ; alors  $H_2$  n'est pas confirmée, alors  $H_0$  l'emporte : Le changement n'a pas d'impact positif
- $-1 < r < +1$ ,  $X$  et  $Y$  sont dépendantes donc  $X$  et  $Y$  corrèlent alors  $H_2$  est confirmée  
Alors Le changement a des impacts positifs

Plus le coefficient de corrélation est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on dit qu'ils sont « fortement corrélés ». Une corrélation approximative ou égale à 0 signifie que les variables sont indépendantes et ne sont pas corrélées.

### **2.3 Méthodes d'analyse FFOM**

L'analyse FFOM, parfois dite « analyse de cadrage », est un instrument largement utilisé qui repère les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM). Alors que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur les problèmes et l'expérience passée internes de l'organisation, celle des opportunités et des menaces est axée sur son environnement afin d'élaborer une stratégie de développement.

Cet instrument consiste à effectuer deux diagnostics d'une part un diagnostic interne qui permet d'identifier les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique et d'autre part du diagnostic externe qui permet d'identifier les opportunités et les menaces présentées dans l'environnement. Ces dernières peuvent être déterminées à l'aide d'une série des modèles d'analyses stratégiques tels que le modèle PESTEL (Politique-Economique-Socioculturel-Technologie-Ecologie-Légale). L'essentiel de cette méthode est d'essayer de maximaliser les atouts et les opportunités et de réduire les faiblesses et menaces pour atteindre l'objectif de l'entreprise.

En effet cette analyse est une des méthodes adéquates à notre étude des données ainsi que le traitement de cette dernières qui se déroule comme suit :

- Bien déterminer l'objet étudié en d'autre terme la problématique ;
- Choisir la façon dont l'information sera collectée c'est-à-dire collecte d'informations réalisées par un expert ou un groupe d'experte, ou encore une collecte réalisée en faisant appel aux personnes impliquées ou voisinage de la problématique étudiée
- Déterminer comment l'information collectée sera compilée et traitée
- Indiquer enfin l'établissement de la synthèse finale.

Le recours à cette méthode d'analyse s'avère très efficace dans la recherche d'une prise de décision parce que non seulement elle permet de juger la pertinence éventuelle de

programme en cours mais aussi à vérifier la cohérence d'une stratégie. C'est un guide qui permettra de mettre en place une bonne analyse du sujet et d'une organisation.

Voici le tableau récapitulatif du processus de prise de décision :

**Tableau 02 : Tableau récapitulatif pour une prise de décision (méthode FFOM)**

	Opportunités	Menaces
Forces	Stratégie d'attaque	Stratégie de défense
Faiblesses	Stratégie de développement	Stratégie de repositionnement

Source : Auteur

Nous pouvons constater les diverses décisions qui peuvent être prises dans une entreprise.

Le recours à cette méthode d'analyse s'avère donc très important pour l'aboutissement de toute étude. La bonne appréhension du thème en dépend incontestablement.

### **Section 3 : Intérêt de l'étude et limites et difficultés rencontrées lors de l'étude**

Dans cette section, nous allons voir les intérêts de l'étude ainsi que les limites et difficultés rencontrés.

#### **3.1 Intérêt de l'étude**

L'étude permet de contribuer à l'analyse des différents changements induits par le développement des TIC dans l'organisation du CIDST. Elle est aussi importante pour pouvoir étudier le processus de conduite de changement et analyser les impacts du développement des TIC sur la gestion du centre. Elle permet également de déduire les avantages et les inconvénients apportés par ces changements. Dans notre recherche, nous avons opté pour le choix du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique car ce dernier a un rapport avec le domaine étudié.

### **3.2 Limites et difficultés rencontrées lors de l'étude**

Nous tenons à remarquer que les conclusions qui découleront de notre étude ne constituent pas des certitudes ou des vérités absolues, il s'agit simplement du résultat de notre cheminement.

Dans notre cas, nous avons rencontré quelques difficultés durant l'élaboration de notre travail. Le temps a posé une limite sur notre étude. En effet, le temps de travail est restreint ce qui engendre des limites temporelles au niveau de la collecte des données.

De plus, l'effectif du personnel enquêté ne correspond pas à nos attentes, du fait que certains agents sont partis en congé et d'autres permissionnaires.

À cela s'ajoutent la confidentialité de quelques informations jugées nécessaires à l'étude ce qui nous a aussi freinés dans notre recherche.

## **Conclusion partielle de la première partie**

Dans cette partie, nous avons présenté les différents matériels et méthodes nécessaires à la réalisation du présent ouvrage.

En premier lieu, nous avons exposé les matériels qui ont été utilisés lors de notre étude avant, pendant et après la descente sur le terrain ; les outils qui se sont avérés utiles pour la recherche et la collecte de certaines informations.

Ensuite, il a également été énuméré le résumé des cadres théoriques concernant nos hypothèses. Puis, nous avons expliqué les démarches de l'analyse SWOT ainsi que les méthodes de vérification des hypothèses par l'intermédiaire du calcul de coefficient de corrélation.

Enfin, nous avons parlé des limites et des éventuelles difficultés rencontrées lors de la réalisation de la collecte des données car la chasse aux données n'a pas été une tâche facile. Tels sont donc, les matériels et les méthodes d'analyses des données de notre étude. Passons maintenant aux résultats obtenus.

## **PARTIE II : RESULTATS**

Il s'agit de présenter dans cette partie de notre mémoire tous les résultats de collecte des données effectués auprès du Directeur et du personnel du centre concernant notre thème ainsi que sur leur traitement.

La partie sera divisée en deux grands chapitres l'un concernant le processus de management du changement du centre et l'autre sur les impacts des changements apportés par le développement des TIC.

## **CHAPITRE I : PROCESSUS DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT**

Trois étapes principales constituent le management du changement ou la conduite du changement, ce sont la phase de diagnostic, la phase d'accompagnement et de pilotage du changement et enfin la phase de pérennisation.

### **Section 1 : Diagnostic du changement**

Il est nécessaire de connaître l'environnement interne et externe du centre afin de faire le diagnostic du changement.

#### **1.1 Environnement interne**

Etant un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), le CIDST est doté d'une autonomie financière. Les subventions de l'Etat n'arrivent pas à assurer le fonctionnement du centre, cela entraîne le manque de ressources aussi bien financières que matérielles. Les moyens financiers étant limités, l'achat des livres se fait rare et leurs acquisitions se font par don. Le CIDST est alors dans l'obligation d'exploiter les Ressources Documentaires Numériques en ligne. Le développement des TIC est un facteur important dans l'accomplissement de sa principale mission de satisfaire les besoins en information de ses utilisateurs. Pour pallier à ce manque de financement et dans le cadre de l'exploitation des TIC, le CIDST a créé un partenariat avec l'ONG Habaka qui incite le secteur privé à se développer et s'investir par le biais de Fablab, l'Espace coworking et l'Incubateur de projet.

#### **1.2 Environnement externe**

Les TIC sont un secteur en perpétuelle évolution, elles permettent de réviser sans arrêt la politique et la stratégie du centre tout en tenant compte des activités et missions de celui-ci. Elles permettent également de suivre les nouveaux programmes, les initiatives, les opportunités, les appels à projet sont nombreux. . En même temps les besoins du CIDST et de l'ONG Habaka évoluent. Ainsi, le centre doit alors adapter les offres aux besoins et au changement permanent de l'écosystème.

Disposant d'internet à haut débit, de locaux, de matériels et de personnel qualifié, le CIDST a été choisi par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) pour héberger et gérer le Centre d'Appui à la Technologie et à l'Innovation (CATI).

Le changement s'impose parce que c'est une opportunité pour une meilleure promotion de la recherche à l'interne mais également un moyen efficace de répondre à la mission du centre. Le centre a mis en place tous ces changements parce que ce sont des facteurs de remise en place des valorisations des résultats de la recherche.

## Section 2 : Phase de pilotage et d'accompagnement

Pour mettre en œuvre un changement, une organisation doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus. La réussite de la gestion du changement au sein du centre a nécessité la mise en place d'un système de pilotage efficace qui mobilise toutes les composantes du centre.

La phase suivante consiste à définir les actions et leur mise en œuvre pour atteindre la situation cible. Afin de contrôler et de minimiser les résistances au changement, des actions de communication, de formation, de coaching sont mis en œuvre pour accompagner le personnel au changement. Ainsi, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement.

### 2.1 Changements constatés auprès des départements et services

L'exploitation des TIC a favorisé dans le centre la mise en place de CATI, de Fablab, de l'espace Coworking et le développement des Ressources Documentaires Numériques et de l'Incubateur d'entreprises cf page 13, 14.

Le tableau qui suit montre les résultats sur les changements constatés auprès de chaque département et service.

**Tableau 03 : Changements subis par département**

changement	CATI	Ressources Documentaires Numériques	Fablab	Incubateur	Espace Coworking	TOTAL
<b>Service ou département</b>						
Direction	66,7% ( 4)	83,3% ( 5)	33,3% ( 2)	16,7% ( 1)	33,3% ( 2)	<b>100% (14)</b>
Département "Edition Impression Diffusi	0,0% ( 0)	100% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 4)</b>
Service des Relations Publiques	25,0% ( 1)	100% ( 4)	25,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 6)</b>
Département "Acquisitions"	0,0% ( 0)	100% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 3)</b>
Département "Traitement de l'informati	0,0% ( 0)	100% ( 5)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 5)</b>
Département "Banque de Données"	25,0% ( 1)	100% ( 4)	25,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 6)</b>
Département "Service aux Utilisateurs"	0,0% ( 0)	66,7% ( 2)	33,3% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	<b>100% ( 3)</b>
Département "Administratif et Financier"	16,7% ( 1)	100% ( 6)	16,7% ( 1)	16,7% ( 1)	16,7% ( 1)	<b>100% (10)</b>
Cellule TIC	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% ( 5)	60,0% ( 3)	80,0% ( 4)	<b>100% (12)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17,5% ( 7)</b>	<b>82,5% (33)</b>	<b>27,5% (11)</b>	<b>12,5% ( 5)</b>	<b>17,5% ( 7)</b>	<b>100% (63)</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, la Direction est la plus impliquée dans tous les changements, ceci est évident car c'est elle qui gère et coordonne les changements. Les départements Acquisitions, Traitement de l'Information, Banque de Données, Service aux Utilisateurs, Edition Impression Diffusion constituant les chaînes documentaires sont touchés (presque 100%) par les Ressources Documentaires Numériques. En effet, les documents acquis, traités, stockés, diffusés sont des documents numériques sur CD ou en ligne. Le service des Relations Publiques est impliqué dans CATI, RDN et Fablab. Tous les changements sont observés au sein du département Administratif et Financier, c'est ce département qui traite tous les dossiers administratifs et financiers du centre. La cellule TIC est la plus touchée par les changements (Fablab, Incubateur, Espace Coworking). En effet, c'est le département qui s'occupe de tous les projets TIC. Chaque département et service sauf la cellule TIC est impliqué dans ressources documentaires numériques parce que le CIDST adopte une stratégie de diffusion de ces ressources au sein des universités privés ou publics et des centres de recherche par le biais des ateliers.

## 2.2 Types de changements vécus par le personnel

Différents changements ont été vécus par chaque agent. Ce sont des changements de manager, d'équipe, d'outils de travail, de locaux, une promotion ou une mutation subie et autres.

**Tableau 04 : Types de changement connus par agent**

type de changement Service ou département	Changement de manager	Changement d'équipe	Changement d'outil de travail	Promotion	Mutation subie	changement de locaux	Autres	TOTAL
Direction	16,7% ( 1)	16,7% ( 1)	50,0% ( 3)	16,7% ( 1)	0,0% ( 0)	66,7% ( 4)	0,0% ( 0)	100% ( 10)
Département "Edition Impression Diffusion"	0,0% ( 0)	25,0% ( 1)	75,0% ( 3)	25,0% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% ( 5)
Service des Relations Publiques	25,0% ( 1)	100% ( 4)	50,0% ( 2)	25,0% ( 1)	0,0% ( 0)	100% ( 4)	0,0% ( 0)	100% ( 12)
Département "Acquisitions"	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	33,3% ( 1)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	66,7% ( 2)	33,3% ( 1)	100% ( 4)
Département "Traitement de l'information"	20,0% ( 1)	20,0% ( 1)	80,0% ( 4)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	100% ( 5)	0,0% ( 0)	100% ( 11)
Département "Banque de Données"	50,0% ( 2)	50,0% ( 2)	75,0% ( 3)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	25,0% ( 1)	25,0% ( 1)	100% ( 9)
Département "Service aux Utilisateurs"	66,7% ( 2)	100% ( 3)	66,7% ( 2)	33,3% ( 1)	0,0% ( 0)	66,7% ( 2)	0,0% ( 0)	100% ( 10)
Département "Administratif et Financier"	50,0% ( 3)	33,3% ( 2)	33,3% ( 2)	0,0% ( 0)	0,0% ( 0)	66,7% ( 4)	0,0% ( 0)	100% ( 11)
Cellule TIC	60,0% ( 3)	80,0% ( 4)	60,0% ( 3)	40,0% ( 2)	20,0% ( 1)	40,0% ( 2)	0,0% ( 0)	100% ( 15)
<b>TOTAL</b>	<b>32,5% ( 13)</b>	<b>45,0% ( 18)</b>	<b>57,5% ( 23)</b>	<b>15,0% ( 6)</b>	<b>2,5% ( 1)</b>	<b>60,0% ( 24)</b>	<b>5,0% ( 2)</b>	<b>100% ( 87)</b>

Source : Auteur

Ce tableau montre que 32,5% du personnel ont subi des changements de manager, 45% des changements d'équipe, 57,5% des changements d'outil de travail, 60% des changements de locaux, 15% ont eu des promotions, 2,5% ont subi des mutations et 5% d'autres changements tels que les surplus de travail ou des changements de département.

### 2.3 Conduite du changement

Afin de mettre chaque répondant au vif du sujet et d'en connaître davantage à propos du contexte de ses prochaines réponses, nous avons établi une question à choix multiples pour lui permettre de donner son avis sur ce qu'il entend par conduite du changement.

**Tableau 05 : Conduite du changement**

conduite du changement	logique d'adaptation à l'environnement	une mutation	lié uniquement au "business"	subir le changement	Changement d'organisation ou de système	Accompagnement des hommes	Redéfinition d'une méthode de travail	Aller vers une organisation cible	TOTAL
Masculin	41,2% (7)	17,7% (3)	5,9% (1)	23,5% (4)	23,5% (4)	35,3% (6)	41,2% (7)	5,9% (1)	<b>100%</b> <b>(33)</b>
Féminin	65,2% (15)	4,4% (1)	4,4% (1)	8,7% (2)	30,4% (7)	39,1% (9)	13,0% (3)	4,4% (1)	<b>100%</b> <b>(39)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>55,0%</b> <b>(22)</b>	<b>10,0%</b> <b>(4)</b>	<b>5,0%</b> <b>(2)</b>	<b>15%</b> <b>(6)</b>	<b>27,5%</b> <b>(11)</b>	<b>37,5%</b> <b>(15)</b>	<b>25,0%</b> <b>(10)</b>	<b>5,0%</b> <b>(2)</b>	<b>100%</b> <b>(72)</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, 55% des réponses définissent la conduite du changement comme « une logique d'adaptation à l'environnement en constante évolution », 10% « une mutation subie », 5% « uniquement lié au business », 15% « subir le changement », 27,5% sur « un changement d'organisation ou de système », 37,5% sur « accompagnement des hommes sur de nouveaux processus », 25% sur « une redéfinition d'une méthode de travail » et enfin 5% sur « aller vers une organisation cible ».

## 2.4 Résistance au changement par tranche d'âge

Dans l'objectif d'identifier les origines et la nature des résistances que peuvent produire les changements, nous avons établi un questionnaire qui vise à savoir s'il a existé une résistance vis-à-vis du changement afin de déterminer quelles en sont leurs causes

Le tableau suivant montre le taux de résistance au changement au niveau du centre.

**Tableau 06 : Répartition de la résistance au changement par genre**

Résistance Genre	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Assez souvent	Très souvent	TOTAL
Masculin	41,2 % (7)	35,3% (6)	17,7% (3)	5,9% (1)	0,0% (0)	100% (17)
Féminin	52,2% (12)	30,4% (7)	17,4% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	<b>100% (23)</b>
TOTAL	47,5% (19)	32,5% (13)	17,5% (7)	2,5% (1)	0,0% (0)	<b>100% (40)</b>

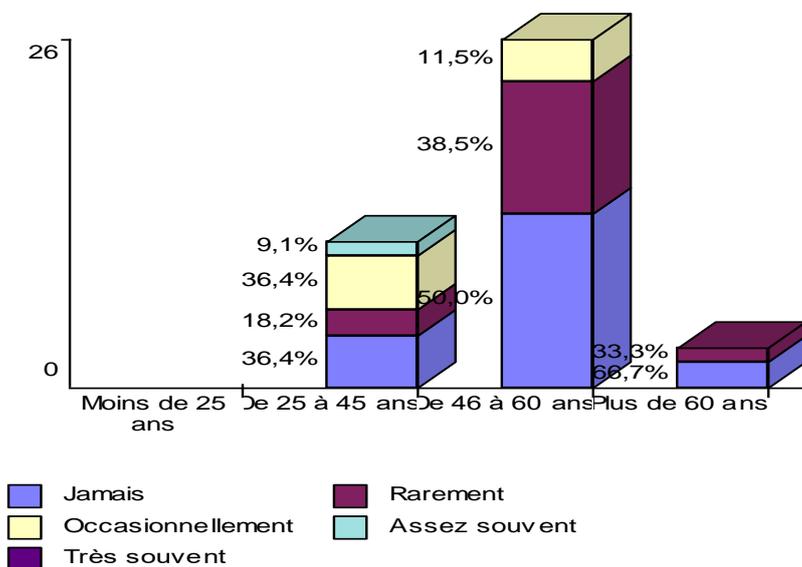
Source : Auteur

D'après ce tableau, parmi les 40 personnes enquêtées, 47,5% n'ont jamais fait de résistance, 32,5% effectuent rarement des résistances, 17,5% en effectuent occasionnellement et seulement 2,5% en effectuent assez souvent.

### 2.4.1 Diagramme de la résistance au changement par tranche d'âge

Nous avons réparti dans l'histogramme ci-après la répartition des résistances par tranche d'âge.

**Figure 02** Résistance au changement par tranche d'âge



Source : Auteur

Il est à remarquer que les agents qui résistent occasionnellement au changement c'est la tranche d'âge de 25 à 45 ans qui tient le premier rang avec 36,4% suivie de celle de 46 à 60 ans avec 11,5%. 9,1% des agents enquêtés ont résisté assez souvent avec une classe d'âge de 25 à 45 ans.

### 2.4.2 Cause de la résistance au changement par genre

Pour connaître les causes de la résistance dans le centre, nous avons établi le tableau suivant

**Tableau 07 : Cause résistance au changement par genre**

Résistance Genre	Non réponse	Manque de communication	Changement vie privée	Peur de l'inconnu	Changement quotidien de travail	Manque de formation	Autres réponses	TOTAL
Masculin	35,3% (6)	23,5% (4)	0% (0)	5,9%(1)	23,5% (4)	17,7% (3)	5,9% (1)	100% (19)
Féminin	34,8% (8)	30,4% (7)	0,0%(0)	8,7%(2)	13% (3)	30,4% (7)	0,0% (0)	100% (27)
TOTAL	35% (14)	27,5% (11)	0% (0)	7,5% (3)	17,5% (7)	25%(10)	2,5% (1)	100% (46)

Source : Auteur

Les résultats de l'enquête montrent que 27,5% de la résistance provient d'un manque de communication, 7,5% de la peur de l'inconnu, 17,5% d'un changement de leur vie privée, 25% d'un manque de formation et 2,5 % d'autres réponses (obligation d'effectuer les tâches attribuées aux autres, capacité d'adaptation, surplus de travail, travail compliqué)

## 2.5 Style de management par genre

Selon Rensis Likert il existe quatre styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

**Tableau 08 : Style de direction**

style de management	autoritaire	persuasif ou paternaliste	consultatif	participatif	TOTAL
GENRE M/F					
Masculin	5,9%	0,0%	47,1%	47,1%	100%
Féminin	13,0%	0,0%	56,5%	34,8%	100%
TOTAL	10,0%	0,0%	52,5%	40,0%	100%

Source : Auteur

D'après le tableau ci-dessus, différents styles de management ont été pratiqués. Le style de management le plus utilisés dans le centre est le management consultatif avec un taux de 52,5%, 40% des répondants affirment que le style de management pratiqué dans leur département est le style participatif et le style autoritaire se trouve à l'avant dernière place

avec un taux de 10%. Les managers du centre n'appliquent donc pas le style de management paternaliste.

## 2.6 Style d'accompagnement du changement

Pour faire face aux défis du monde contemporain, l'accompagnement du changement s'incarne en vrai besoin stratégique. Il est important de faire une démarche d'accompagnement du changement pour aider le personnel à participer au changement. L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il s'agit donc d'établir un plan de communication et un plan de formation et faire des coaching si nécessaire.

Le tableau ci-après donne la répartition de ces derniers selon leur fréquence

**Tableau 09 Style d'accompagnement du changement**

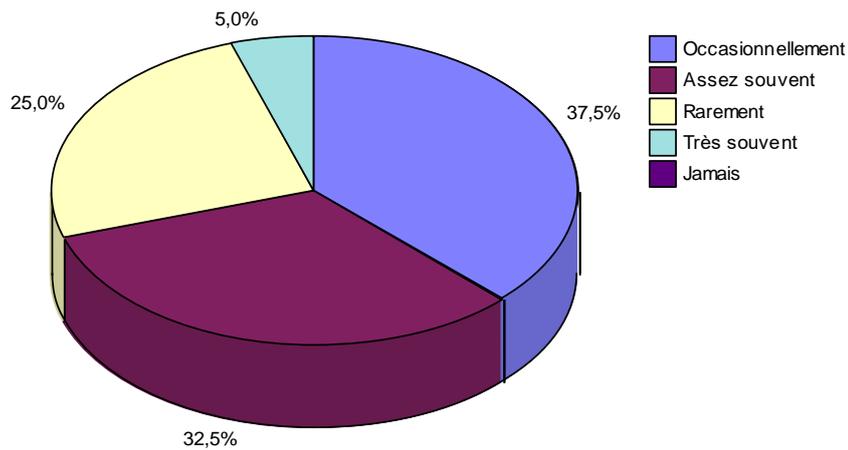
styles d'accompagnement du changement	Communication	Formation	Coaching	Autres	TOTAL
<b>GENRE M/F</b>					
Masculin	100% (17)	88,2% (15)	35,3% ( 6)	0,0% ( 0)	<b>100% (38)</b>
Féminin	100% (23)	91,3% (21)	39,1% ( 9)	0,0% ( 0)	<b>100% (53)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100% (40)</b>	<b>90,0% (36)</b>	<b>37,5% (15)</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>100% (91)</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, nous pouvons donc constater que l'ensemble du personnel affirme que le style d'accompagnement du changement le plus pratiqué est la communication 100%, et 90% du personnel ont bénéficiés d'une formation face au changement et 37,5% du personnel se sont fait coachés.

### 2.6.1 Communication interne du centre sur ces changements

Une communication interne bien établie est un instrument au service de la performance, car son objectif est d'informer l'ensemble du personnel sur tout ce qui se passe. Nous avons donc fait un tableau récapitulatif et un graphe pour connaître le déroulement de la communication interne au niveau du centre.

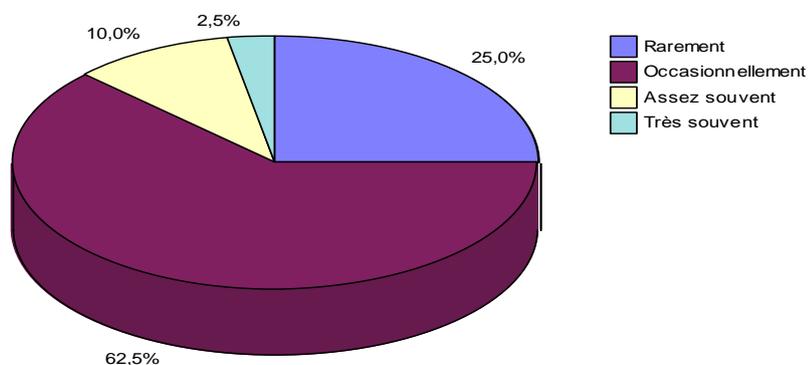
**Figure 03 Diagramme sur la communication interne du centre**

Source : Auteur

D'après le graphique ci-dessus, 37,5%(15) du personnel pensent que la communication interne sur ces changements se fait occasionnellement, 32,5%(13) pensent qu'elle se fait assez souvent, 25% pensent qu'elle se fait rarement et 5%(2) pensent que la communication interne se fait très souvent.

### 2.6.2 Fréquence de la formation

Pour éviter que le personnel se noie dans le changement, il est important de les former pour qu'ils puissent mieux gérer le stress et être efficace. La formation est l'un des premiers leviers mobilisé dans les projets de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seront confiées.

**Figure 04 Diagramme sur la fréquence de la formation des agents**

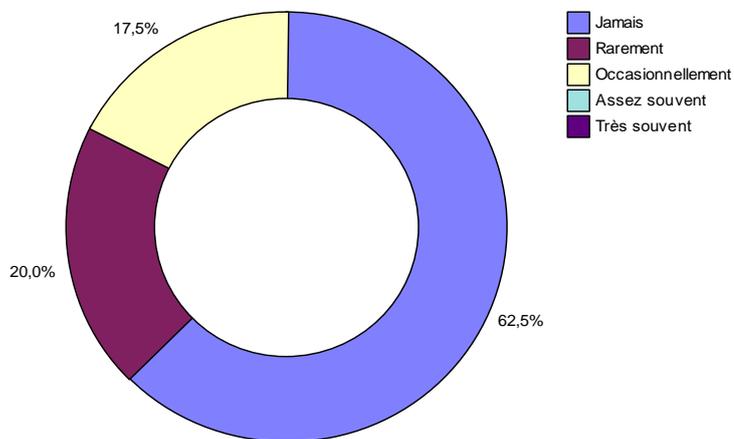
Source : Auteur

D'après ce graphe, 62,5% des répondants estiment que la formation se fait occasionnellement, 25% qu'elle se fait rarement, 10% qu'elle se fait assez souvent et 2,5% qu'elle se fait très souvent.

### 2.6.3 Coaching du changement

Le **coaching** est un accompagnement individuel. Il constitue un des leviers importants pour l'accompagnement du changement. Nous avons établi une échelle de mesure par le biais du questionnaire pour avoir de plus ample connaissance sur la fréquence du coaching sur le changement.

**Figure 05 coaching du changement**



Source : Auteur

Après sondage, 62,5%(25) du personnel estiment qu'ils ne se sont jamais faits coacher, et 20%(8) se sont faits coachés rarement et le reste c'est-à-dire 17,5%(7) se sont faits coachés occasionnellement.

## **2.7 Mise en place de stratégie et politique**

Pour pouvoir exploiter à fond les Technologies de l'Information et de la Communication, le CIDST a modifié sa politique d'ensemble :

- Le centre a alors mis en place une politique de maintenance des matériels. Cette politique consiste à faire un suivi régulier des matériels, d'où la création de nouveaux postes avec recrutement de deux informaticiens ;
- Il a également mis à la disposition des usagers ou des utilisateurs, des PC.

Des stratégies ou ensemble de décisions prises par un établissement ou une entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements, ont également été établies à savoir :

- la stratégie qui consiste à partager à l'équipe la vision tout en les projetant dans des projets innovants, futuristes et d'envergure, c'est-à-dire qu'il faut essayer de motiver l'équipe.
- Et celle qui consiste à décentraliser dans les régions la diffusion de l'information ou la diffusion des Ressources Documentaires Numériques

### Section 3 : Phase de pérennisation

La pérennisation du système consiste à définir des actions à mettre en place pour accélérer, préserver conserver les acquis du changement.

Le Directeur et le personnel du centre sont les acteurs impliqués dans cette phase.

Le tableau est établi afin de déterminer la situation actuelle du personnel par classe d'âge.

**Tableau 10 Répartition du personnel par classe d'âge**

<b>CLASSE D'AGE</b>	Moins de 25 ans	De 25 à 45 ans	De 46 à 60 ans	Plus de 60 ans	<b>TOTAL</b>
<b>GENRE M/F</b>					
Masculin	0,0% ( 0)	35,3% ( 6)	52,9% ( 9)	11,8% ( 2)	<b>100% (17)</b>
Féminin	0,0% ( 0)	21,7% ( 5)	73,9% (17)	4,4% ( 1)	<b>100% (23)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,0% ( 0)</b>	<b>27,5% (11)</b>	<b>65,0% (26)</b>	<b>7,5% ( 3)</b>	<b>100% (40)</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, la classe d'âge de 46 à 60 ans tient la première place avec 65% du personnel, viennent ensuite la classe d'âge de 25 à 45 ans avec 27,5%, la classe d'âge de plus de 60 ans avec 7,5%. Il n'existe pas d'agent qui fait partie de la classe d'âge de moins de 25 ans.

D'après l'entretien auprès du Directeur, le centre dispose d'un Programme de Travail Annuel (PTA) qui est validé par le Conseil d'Administration pour faire un suivi annuel de tous les travaux et d'un tableau de bord propre au Directeur pour le suivi régulier des activités.

D'après le Directeur du centre, trois veilles stratégiques sont également pratiquées dans le centre : la veille documentaire, la veille informationnelle et la veille technologique.

## CHAPITRE II : IMPACTS DES CHANGEMENTS

Dans ce chapitre, nous allons évoquer les différents impacts des changements constatés au niveau du Personnel du centre et des utilisateurs.

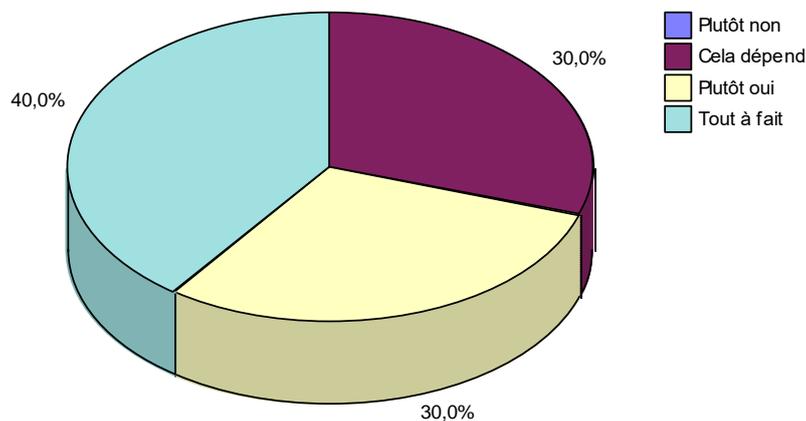
### Section 1 : Le changement : une opportunité ou une contrainte

Pour savoir si le changement représente une opportunité ou une contrainte pour le personnel, nous avons établi un questionnaire avec différents échelles de mesure montrant le degré d'affirmation.

#### 1.1 Changement : une opportunité

Le diagramme suivant nous permet de voir les résultats recueillis au sein du CIDST si les changements constituent une opportunité pour le Personnel.

**Figure 06 : Diagramme sur l'opportunité**

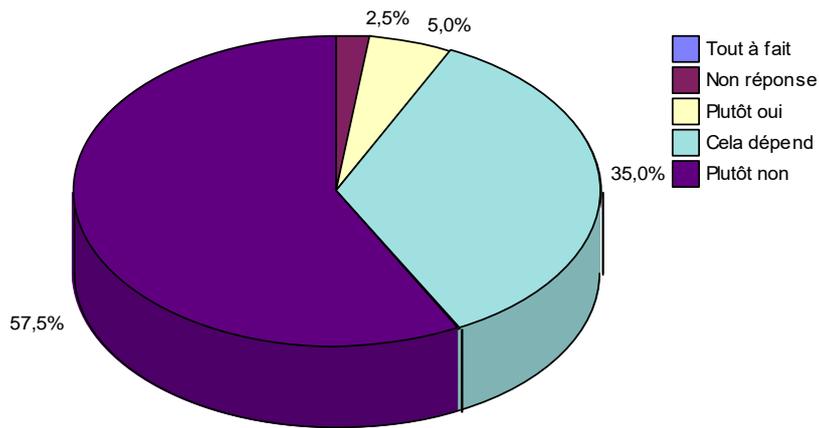


Source : Auteur

Il ressort de ce graphe concernant l'opportunité apporté par le changement pour chaque individu, que 40% ont une réponse de « tout à fait », 30% « plutôt oui », 30% « cela dépend » et 0% « plutôt non ». Le plus grand nombre des agents enquêtés (40% + 30%) sont d'accord sur le fait que le changement est une opportunité pour l'agent.

#### 1.2 Changement : une contrainte

Le changement peut être une source de contrainte pour le Personnel. Nous allons voir dans le diagramme ci-dessous les résultats pour savoir si le changement constitue une contrainte pour tous les interviewés.

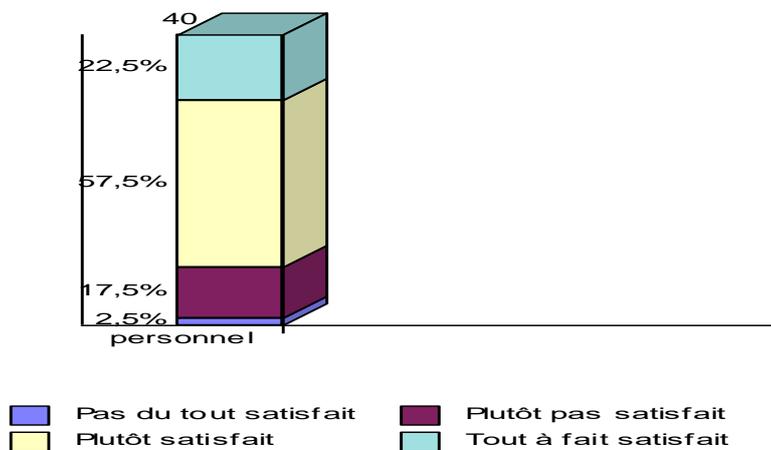
**Figure 07 Diagramme sur contrainte**

Source : Auteur

Ce diagramme sur la contrainte apporté par le changement pour chaque agent montre que 35% ont une réponse de « cela dépend », 5% « plutôt oui », 57,5% « plutôt non » et 2,5% de non réponse. La majorité du personnel enquêté (57,5%) pense que le changement n'est pas une contrainte.

## Section 2 : Impacts des changements

Dans cette section, nous allons montrer les résultats recueillis d'après le questionnaire d'enquête sur l'impact de ces changements.

**Figure 08 : histogramme sur les impacts des changements**

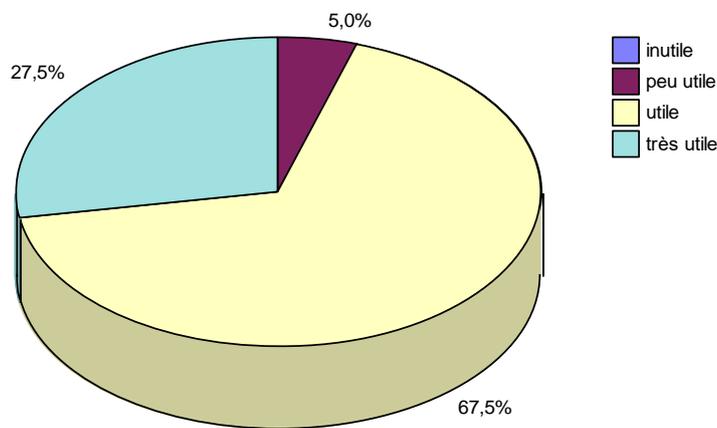
Source : Auteur

D'après ce graphe montrant le degré de satisfaction du personnel concernant l'impact du changement sur le centre, 2,5% des répondants sont « pas du tout satisfait », 17,5% « Plutôt pas satisfait », 57,5% « Plutôt satisfait » et 22,5% « Tout à fait satisfait ». La plus grande partie des agents (57,5%) est plutôt satisfait de l'impact des différents changements liés au développement des TIC sur le centre.

## 2.1 Utilité des changements

Pour connaître le rôle des changements, nous avons établi un diagramme. Le diagramme ci-dessous donne une image précise de l'utilité des changements :

**Figure 09 : Diagramme sur l'utilité des changements**

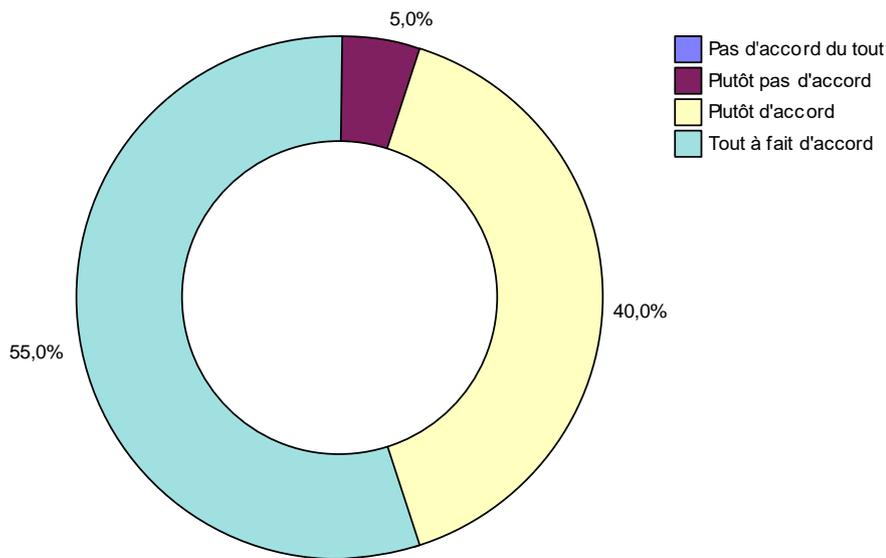


Source : Auteur

Ce graphe sur l'utilité des changements constatés par le personnel montre que 5% des répondants affirment « peu utile », 67,5% « utile » et 27,5% « très utile ». La majorité des répondants (67,5% + 27,5%) trouve le changement utile.

## 2.2 Visibilité du centre

Le graphe suivant nous permet de connaître si le changement apporte une visibilité du centre.

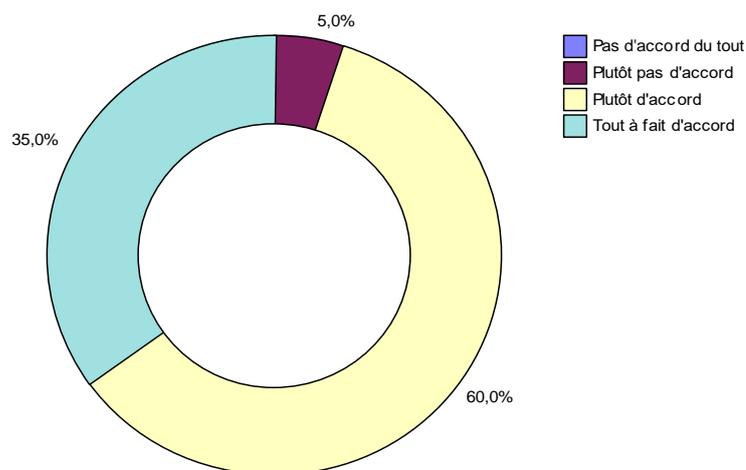
**Figure 10 : Visibilité du centre**

Source : Auteur

Ce diagramme fait ressortir que 5% des agents sont « Pas d'accord du tout » que le changement apporte une visibilité du centre, 40% « Plutôt d'accord » et 55% « Tout à fait d'accord ». Le plus grand nombre (55%) est tout à fait d'accord sur une visibilité du centre apporté par les changements.

### 2.3 Appui aux chercheurs et enseignants dans la réalisation de leur travail

Le diagramme suivant nous montre si le changement appuie les chercheurs et enseignants dans la réalisation de leur travail.

**Figure 11 : Réalisation du travail des chercheurs**

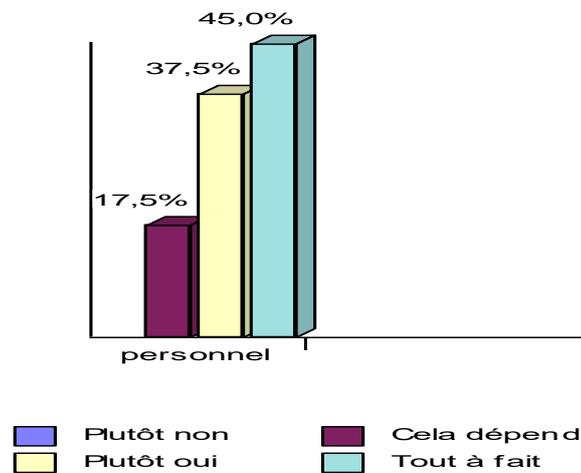
Source : Auteur

D'après ce graphe, la majorité du personnel (60%) sont « Plutôt d'accord » que le changement appuie les chercheurs et les enseignants dans la réalisation de leur travail, 35% « Tout à fait d'accord », 5% « Plutôt pas d'accord » et 0% « Pas d'accord du tout ».

## 2.4 Encouragement des jeunes dans la recherche

Selon les résultats de l'entretien auprès du personnel de CIDST, les jeunes s'adaptent facilement aux nouvelles technologies. Et les résultats de l'enquête nous ont permis d'avoir le graphique suivant.

**Figure 12 : Histogramme**

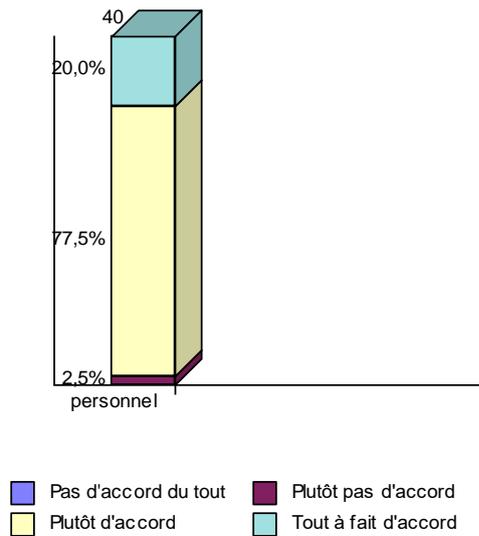


Source : Auteur

D'après ce diagramme, 45% des répondants trouvent que le changement encourage « Tout à fait » les jeunes dans la recherche, 37,5% pensent « Plutôt oui », 17,5% disent « cela dépend » et 0% « Plutôt non ». La majorité de réponses affirme que les différents changements liés au développement des TIC encouragent les jeunes dans la recherche.

## 2.5 Développement de l'entrepreneuriat

L'histogramme suivant nous montre si le changement développe ou non l'entrepreneuriat.

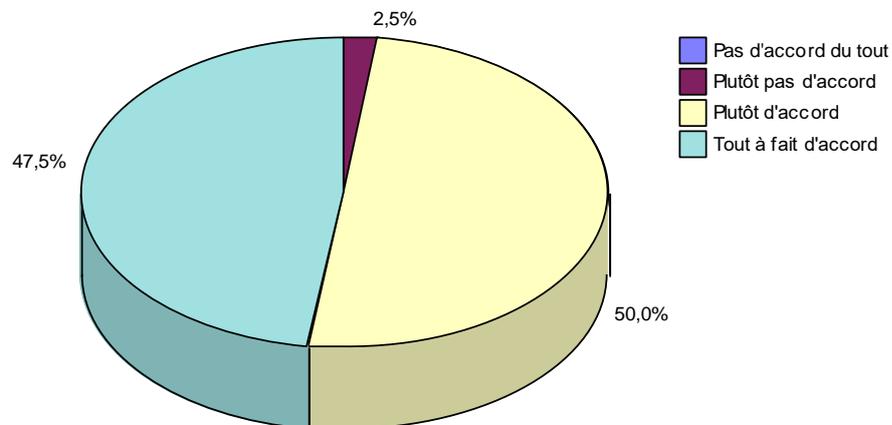
**Figure 13 : Histogramme sur l'entrepreneuriat**

Source : Auteur

Il ressort de ce graphe que 77,5% des agents sont « Plutôt d'accord » que le changement développe l'entrepreneuriat », 20% « Tout à fait d'accord » ; 2,5% « Plutôt pas d'accord » et 0% « Pas du tout d'accord ». La plupart des agents (77,5%) sont plutôt d'accord que le changement développe l'entrepreneuriat.

## 2.6 Porteur d'innovation

Pour savoir si d'après le personnel, les changements apportés par l'évolution des TIC sont porteur d'innovation, nous avons établi le diagramme ci-dessous :

**Figure 14 : Porteur d'innovation**

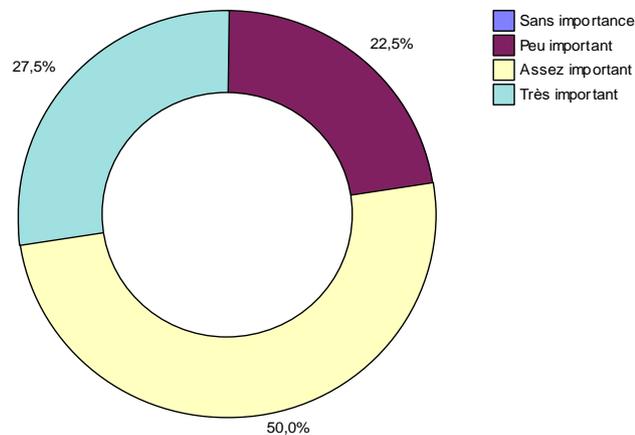
Source : Auteur

D'après ce graphique, 50% du personnel sont « Plutôt d'accord » que le changement est porteur d'innovation, 47,5% « Tout à fait d'accord », 2,5% « Plutôt pas d'accord » et 0% « Pas d'accord du tout ». La majeure partie du personnel est d'accord sur le fait que le changement est porteur d'innovation.

## 2.7 Contribution du changement au développement de Madagascar

Nous allons étudier dans le diagramme ci-dessous, si le changement contribue au développement de Madagascar.

**Figure 15 : Développement de Madagascar**



Source : Auteur

D'après ce graphe concernant l'importance du changement dans la contribution au développement de Madagascar, 50% du personnel ont une réponse « Assez important », 27,5% « Très important », 22,5% « Peu important » et 0% « sans importance ». La majorité des répondants affirme que le changement contribue au développement de Madagascar.

### **Conclusion partielle de la deuxième partie**

C'est ici que se termine la deuxième partie du mémoire qui était consacrée à l'exposition des résultats obtenus pendant les recherches, les visites et les enquêtes menées. Nous avons vu dans le chapitre I les résultats sur les processus de management du changement du CIDST dans le but de faire ressortir les trois phases de conduite du changement qui sont la phase de diagnostic, de pilotage et d'accompagnement du changement ainsi que les actions de pérennisation.

Dans le second chapitre, nous avons annoncé les impacts des transformations au niveau du centre, du personnel et des utilisateurs.

Ce chapitre montre simplement un aspect énumératif des résultats sans aucun commentaire de notre part.

Nous allons dans la partie suivante, émettre des discussions sur ces résultats pour confirmer les hypothèses de recherche.

## **PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Dans cette partie, nous allons tout d'abord procéder à la vérification des hypothèses, poursuivre avec la présentation et l'analyse l'environnement interne et externe du centre et enfin proposer des recommandations

Pour examiner la situation du CIDST, trois méthodes d'analyse seront utilisées, tout d'abord nous aurons recours à la méthode d'analyse par corrélation avec le coefficient de corrélation de Pearson. Recherchant le lien de dépendance entre les variables. L'outil d'analyse FFOM sera utilisé pour discuter des forces, faiblesses, opportunités et menaces rencontrés par le centre.

Ces analyses ont permis de dégager les forces et les faiblesses et d'en déduire les opportunités et les menaces rencontrées par le centre pour pouvoir proposer des recommandations.

## **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord procéder à la vérification des hypothèses et ensuite poursuivre avec la présentation et l'analyse l'environnement interne et externe du centre.

### **Section 1 : Vérification des hypothèses**

Cette section fait référence à la vérification des hypothèses proprement dite. Chacune de nos deux hypothèses va faire l'objet de vérification, et ainsi, nous pouvons les confirmer ou les infirmer.

#### **1.1 Vérification de la première hypothèse H1**

En rappelant notre première hypothèse qui affirme que « la pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC », nous allons présenter une à une chaque variable la composant et faire notre analyse pour pouvoir finalement le valider ou non.

##### **1.1.1 Démarche de vérification de l'hypothèse H1**

**Énoncé de l'hypothèse 1 :** « La pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC ». A cet effet, les variables qui y figurent sont focalisées autour de la conduite de changement ou du management du changement.

Dans cette première hypothèse : X= La pratique de la conduite de changement et Y = développement des TIC.

##### **a) Identification des sous-variables**

Pour plus de clarté à notre démarche, voici les sous-variables renfermées par X :

##### **X1 = Existence d'un pilotage du changement**

Le pilotage du changement consiste à gérer les résistances au changement, à adopter un style de gestion du changement efficace et à mettre en place des stratégies et politiques bien définies. Il s'agit donc de vérifier si ces éléments ont été bien gérés.

##### **X1= gestion résistance+ style de gestion+ stratégie et politique**

##### **X2 = Existence d'un accompagnement au changement**

Dans cette variable, nous voulons démontrer que l'accompagnement existe dans le centre. Trois éléments constituent cette étape : la communication, la formation et le coaching.

Nous allons essayer d'après les résultats obtenus d'étudier l'existence ou non de ces éléments. Ces derniers permettent de faire participer activement le personnel au changement.

**X2 = communication+formation+coaching**

**X3 = Existence d'une pérennisation**

Une bonne pratique de conduite du changement a un rôle important dans une action de pérennisation. Pour qu'un système soit pérenne, il faut deux éléments la veille stratégique et le tableau de bord. Essayons de démontrer si ces deux éléments existent.

**X3 = veille stratégique+tableau de bord**

Donc **X = X1 + X2 + X3**

**Y= développement des TIC**

Les TIC sont en perpétuelle évolution, elles peuvent être source d'opportunité ou de contrainte pour une organisation. Nous allons démontrer que l'évolution des TIC a provoqué des changements dans le centre.

Essayons de démontrer qu'il y a une relation entre Y et X c'est-à-dire **Y=F(X)=F(X1+X2+X3)**

### **b) Vérification mathématique de H1**

Posons H0 l'hypothèse nulle et H1 l'hypothèse confirmée.

**H0** : La pratique du management du changement ne permet pas au centre de s'adapter au développement des TIC

**H1** : La pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC

Si pour chaque variable énumérée, chacune des conditions est remplie, alors nous pouvons confirmer la première hypothèse.

### **c) Test mathématique de H1**

Pour cette première hypothèse, nous avons posé au départ : **Y= f(X1 + X2 + X3)**

Après la discussion sur les résultats les concernant, nous avons :

**X1 = gestion résistance+ style de gestion+ stratégie et politique**

**X2 =communication+formation+coaching**

**X3=veille stratégique+tableau de bord**

### **1.1.2 Discussions des variables de H1**

Les résultats que nous avons recueillis concernant les pratiques de management du changement sont mis en exergue ci-dessous selon les sous-variables présentées dans la méthodologie.

#### **a) Existence d'un pilotage du changement (X1)**

Le résultat de l'entretien et des enquêtes nous ont permis de voir que les nouveaux recrues sont ceux qui résistent le plus au changement cela s'explique par le fait que la plupart des agents dans le centre ont travaillé ensemble depuis des années et partagent les mêmes points de vue ils ont un sentiment d'appartenance au centre et au changement. Cependant la résistance au changement est dû au fait que le personnel doit s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien, pour faire face à cela, il faut leur expliquer les raisons du changement et leur faire participer à la mise en œuvre du changement pour pouvoir minimiser les résistances. Un style de gestion du changement efficace permet au directeur du centre de gérer l'organisation, le style de management consultatif est le plus pratiqué car il concerne les agents non-cadre suivi du style participatif car les staffs et les cadres supérieurs se réunissent souvent avec le directeur avant toute prise de décision et enfin le style directif, le moins appliqué car il est seulement appliqué aux agents qui ne suivent pas les directives et qui ont du mal à atteindre leur objectif. Finalement, il n'y a pas de style de direction idéal, le style de direction résulte des traits de personnalité du dirigeant et les compétences et attitudes des subordonnées, le but d'avoir un style de direction bien défini est de susciter une forte implication du personnel. En ce qui concerne les stratégies et politiques du centre, elles sont révisées sans arrêt tout en tenant compte des activités et missions du centre. De par ce constat, nous pouvons donc affirmer l'existence d'un pilotage d'activités au sein du CIDST.

#### **b) Existence d'un accompagnement au changement (X2)**

Les résultats de l'enquête, nous montre que la communication est le style d'accompagnement le plus pratiqué suivi de la formation et enfin du coaching. La communication interne favorise la contribution des salariés aux objectifs de l'entreprise. La formation quant à elle, permet aux agents concernés par le changement d'acquérir les connaissances suffisantes et de s'adapter aux évolutions du métier. En ce qui concerne le coaching, Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant

d'obtenir des résultats concrets et mesurables, il permet le développement du potentiel et du savoir-faire du coaché dans le cadre d'objectifs définis.

Il a donc été prouvé que ces éléments existent bel et bien mais en proportion non négligeable parce que la majeure partie des répondants affirment que la communication interne et la formation se font occasionnellement et le coaching quant à lui se fait rarement. Il est à remarquer que c'est au niveau de HABAKA que s'effectue des formations et coaching intense.

### **c) Existence d'une pérennisation (X3)**

Tout d'abord, les veilles permettent au centre de mieux cerner son environnement, d'anticiper ses évolutions et ainsi lutter contre l'infobésité et aider à la prise de décision. Trois types de veilles stratégiques sont pratiqués par le centre : la veille documentaire permet de surveiller en permanence les ressources documentaires pour pouvoir faire un repérage des changements ou des nouveautés mises en ligne, la veille technologique quant à elle permet de détecter les menaces et de saisir les opportunités de développement et la veille informationnelle consiste à trouver des informations pertinentes qui vont être diffusées au sein de l'organisme. De plus, les activités du centre doivent être suivies et surveillées en permanence pour lui permettre de faire perdurer ses performances. Pour pouvoir mesurer la performance dans le cadre d'une gestion du changement, il faut que les objectifs fixés soient mesurables et c'est par l'utilisation d'un tableau de bord qu'ils peuvent être spécifiques, quantifiables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps. Ce tableau de bord existe bel et bien au centre. Nous pouvons donc en déduire qu'effectivement il existe une action de pérennisation.

### **d) Développement des TIC (Y)**

L'avènement des TIC au sein du CIDST a provoqué diverses transformations (Fablab, Espace Coworking, Incubateur d'entreprises, Ressources Documentaires Numériques). Les résultats issus des entretiens, nous montrent que l'opportunité offerte par le développement des TIC permet de résoudre les contraintes financières qui freinent le centre dans l'accomplissement de sa mission. Donc le changement est inévitable et un changement organisationnel doit être accompagné d'une conduite du changement.

Donc il y a une relation entre conduite de changement et développement des TIC. Or nous avons déjà antérieurement démontré l'existence de la pratique de changement donc

$Y = f(X) = F(X_1+X_2+X_3)$  notre hypothèse **H1** : « La pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC » est alors vérifiée.

## 1.2 Vérification de la deuxième hypothèse H2

Pour démontrer la deuxième hypothèse « **Le changement a des impacts positifs** », adoptons les notations suivantes :  
 H0 : Le changement n'a pas d'impact positif et  
 H2 : Le changement a des impacts positifs

Considérons deux variables X et Y, soit X la variable « changement » ou plus précisément « utilité du changement » et Y la variable « impact positif ». Essayons de voir dans cette deuxième hypothèse s'il y a une corrélation entre les 2 variables X et Y.

Pour pouvoir confirmer ou non l'authenticité de cette hypothèse, nous devons passer par quelques démarches mathématiques. La démarche étant le calcul du coefficient de corrélation « r » pour connaître le degré de liaison entre les deux variables.

### Les calculs :

Pour avoir le coefficient de corrélation r, nous devons calculer la moyenne, la variance, l'écart-type et la covariance selon les formules suivantes :

La moyenne  $\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$

N = taille de l'échantillon

$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{N}$

La variance  $V(x) = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N}$

L'écart-type  $B(x) = \sqrt{V(X)}$

La covariance  $Cov(X, Y) = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_j - \bar{Y})}{N}$

Coefficient de corrélation  $r = \frac{Cov(x,y)}{B(x) B(y)}$

Nous pouvons ainsi établir le tableau suivant pour la suite du calcul

**Tableau 11 : Calcul de la variance et de l'écart-type**

	Changement	$(X_i - \bar{X})$	$(X_i - \bar{X})^2$
Inutile	0	-10	100
Peu utile	2	-8	64
Utile	27	17	289
Très utile	11	1	1
Total	40		454

Source: Auteur

Ce tableau facilite le calcul de la variance, de la covariance pour en déduire la valeur du coefficient de corrélation « r ».

Interprétation de « r »

- Si  $r = 0$ , X et Y sont indépendantes donc X et Y ne corrèlent pas ;
- $-1 < r < +1$ , X et Y sont dépendantes donc X et Y corrèlent

Plus le coefficient de corrélation est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on dit qu'ils sont « fortement corrélés ». Une corrélation approximative ou égale à 0 signifie que les variables sont indépendantes et ne sont pas corrélées.

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} = 40 / 4 = 10$$

La variance  $V(x)$  est égale à :

$$V(x) = \frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N} = 454 / 40 = 11,35$$

Calculons maintenant la variance  $V(Y)$

**Tableau 12 Calcul de la variance et de l'écart-type de V(Y)**

	Impact	$(Y_i - \bar{Y})$	$(Y_i - \bar{Y})^2$
Pas du tout satisfait	1	-9	81
Plutôt pas satisfait	7	-3	9
Plutôt satisfait	23	13	169
Tout à fait satisfait	9	-1	1
Total	40		260

Source : Auteur

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n} = 10$$

La variance  $V(Y) = 6,5$ 

$$\text{La covariance de X, Y } Cov(X, Y) = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_j - \bar{Y})}{N}$$

**Tableau 13 Tableau permettant de faciliter le calcul de la covariance**

$(X_i - \bar{X})$	$(Y_i - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$
-10	-9	90
-8	-3	24
17	13	221
1	-1	-1
		334 = total

Source : Auteur

$$Cov(X, Y) = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_j - \bar{Y})}{N} = 334/40 = 8,35$$

Le coefficient de corrélation est alors de :  $r = 8,35/8,59 = 0,9721$ 

$r = 0,97$  avec  $-1 < r < +1$  les deux variables X, Y sont donc fortement corrélées car

$r \longrightarrow +1$

L'hypothèse « H2 : Le changement a des impacts positifs » est vérifiée.

Après avoir confirmé les hypothèses, nous allons entamer avec les discussions sur l'environnement interne et externe du centre.

## **Section 2 : Analyse SWOT**

Dans cette section, il est important de voir les différents points qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur le centre. Nous allons voir successivement ces divers facteurs, internes et externes, qui facilitent ou qui freinent l'atteinte des objectifs fixés par le centre.

### **2.1 Forces et Faiblesses du centre**

Dans le déroulement des activités du centre et dans son mode de fonctionnement interne, certaines pratiques peuvent être efficaces pour atteindre les objectifs et donc elles sont considérées comme des forces pour un organisme. Cependant, il y a certains faits qui peuvent être considérés comme faiblesses car ils ralentissent ou freinent l'organisme dans la marche vers ses objectifs.

#### **2.1.1 Forces du centre**

Les forces sont les facteurs internes à l'organisation qui peuvent être d'une importance particulière pour une organisation.

##### **a) Existence d'un PTA et tableau de bord**

Le Programme de Travail Annuel du centre permet de faire un suivi de l'ensemble de toutes les activités prévues pour l'année suivante. Il retrace les grandes lignes des travaux à effectuer au cours de l'année suivante. Le Directeur dispose également d'un tableau de bord pour le suivi régulier des activités.

Le PTA et le tableau de bord servent à mesurer la performance dans le cadre de la gestion du centre, il faut que les objectifs fixés soient spécifiques, quantifiables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps. Ces deux éléments constituent des véritables outils de pilotage du changement au sein du centre.

##### **b) Promotion de la recherche et valorisation des résultats de recherche**

Les différents changements apportés par CATI, RDN, Fablab, Incubateur, Espace Coworking constituent une meilleure promotion de la recherche à l'interne mais également un moyen efficace de répondre à la mission du centre. Fablab permet de valoriser les recherches et peut être exploité par le secteur privé par la fabrication de prototypes.

### **c) Nouvel élan dans le travail**

Au sein du personnel, la monotonie dans le travail est cassée par l'émergence de nouvelles activités innovantes qui donnent toujours envie d'aller de l'avant. L'organisation est en train de se questionner en permanence.

### **d) Utilisation de l'Espace Coworking**

Au lieu de louer des locaux chers, les utilisateurs de l'espace coworking ont le privilège de générer des économies sur le loyer, l'électricité, l'accès Internet, le matériel et les consommables.

Afin de développer leur activité c'est-à-dire pour élargir les connaissances professionnelles, les professionnels indépendants choisissent le coworking pour retrouver une ambiance de travail collective et éviter l'isolement, pour partager leurs expériences, et pour se créer un nouveau réseau professionnel.

### **e) Style de management participatif**

Le Directeur adopte un style de management participatif en laissant participer les Staffs du CIDST au « brainstorming » lors des réunions. C'est une technique de groupe visant à produire le maximum d'idée sur un thème donné. Cette méthode permet aux staffs de participer activement à la prise de décision.

### **f) Autoformation**

Comme la routine de travail du personnel s'effectue par l'utilisation des ordinateurs, cela représente un atout favorable pour eux car ils ont accès à internet et ils peuvent s'autoformer c'est-à-dire qu'ils peuvent eux même se former. Le personnel est alors à la fois polyvalent et autodidacte.

Après avoir énuméré les atouts, nous allons aborder les faiblesses qu'encourt cet organisme.

### **2.1.2 Faiblesses du centre**

Malgré ses divers atouts, ce centre fait face à des difficultés pendant l'accomplissement de ses tâches. Les faiblesses sont les facteurs internes qui peuvent porter atteinte à son efficacité.

#### **a) Personnel à la veille de la retraite**

Il est observé un nombre important d'agents qui ont la classe d'âge de 46 à 60 ans, et il n'existe pas d'agent qui fait partie de la classe d'âge de moins de 25 ans.

La majorité des agents seront admis à la retraite petit à petit. Ce qui constitue un des facteurs bloquants la pérennisation du système.

#### **b) Conflits internes au niveau de Habaka**

L'équipe n'avance pas à la même vitesse. Cela crée souvent des tensions entre les avant gardistes et ceux qui sont en retard de phase. Les moyens ne suivent pas toujours les idées de restructuration, de refondation, d'innovation que la Direction voudrait mettre en avant. Il arrive parfois que l'équipe n'adhère plus au mouvement.

#### **c) Lacune au niveau de la communication interne/formation**

Les résultats de l'enquête révèlent un manque de communication interne sur ces changements surtout au niveau de la cellule TIC, ce qui est un problème pour le bon fonctionnement du centre. De plus, les résultats de l'enquête montrent que la formation des agents se fait occasionnellement.

#### **d) Manque de matériels et de ressources humaines**

Malgré les efforts du centre pour avoir des financements, le manque de matériels se fait sentir au niveau de certains départements. Il a été évoqué également au sein de Fablab qu'il y a un manque de matériels.

Puisqu'il y a un manque de ressources humaines surtout dans la cellule TIC, les tâches sont mal réparties et le personnel est obligé de se partager les tâches entre eux.

Après avoir analysé l'environnement interne de l'entreprise, qu'en est-il de l'environnement externe du centre?

## **2.2 Opportunités et menaces**

La situation d'un organisme est souvent influencée par le milieu extérieur dans lequel il se trouve. Il peut lui être bénéfique ou apporter des risques. Nous allons voir les opportunités et après enchaîner avec les menaces de son milieu extérieur.

### **2.2.1 Opportunités**

Les facteurs externes favorables au développement du CIDST existent bel et bien.

#### **a) Avènement des TIC**

L'avènement des TIC permet au centre de suivre l'évolution à l'extérieur. Les TIC servent également à réajuster sans arrêt les politiques et de stratégies tout en tenant compte des activités et missions du centre. Elles sont un outil important pour suivre les nouveaux programmes à l'extérieur. L'avènement des TIC a également permis au CIDST d'améliorer les services offerts aux utilisateurs par :

- la mise à disposition des utilisateurs des ordinateurs pour pouvoir exploiter les Ressources Documentaires Numériques et le fonds documentaire multidisciplinaire ;
- L'exploitation des brevets de CATI ;
- La fabrication de prototypes par le biais de Fablab pour les chercheurs, inventeurs, entrepreneurs (secteur privé) ;
- La mise à disposition du public de l'Espace Coworking et de l'Incubateur d'entreprises.

#### **b) Visibilité du centre**

Les changements (CATI, Fablab, Incubateurs) sont importants pour la visibilité du centre aussi bien sur le territoire national qu'international. Le laboratoire Fablab du CIDST est le troisième à Madagascar après l'ISCAM et le Village des Enfants L'innovation et les nouveautés suscitent toujours l'attention des autres, il ne s'agit pas seulement d'un public cible comme les chercheurs, les enseignants ou les jeunes ou les entrepreneurs mais de tout public. Par ailleurs, l'organisation de divers événements pour la promotion de la recherche et de l'innovation comme le Science Hack Day et des ateliers de formation à l'exploitation des

RDN à Antananarivo et dans les provinces auprès des chercheurs, enseignants et doctorants sont des facteurs qui concourent à la visibilité du centre.

### **c) Encouragement des jeunes dans la recherche**

En mettant à la disposition des jeunes l'évènement science Hack Day, le CIDST en partenariat avec HABAKA, incite les jeunes à la recherche de projets informatiques et collaboratifs à créer le temps d'un week-end. En effet, cet évènement favorise la création et le développement de produits et services d'information innovants en relation avec l'évolution des technologies et avec les attentes des populations. Les lauréats de cet évènement sont en plus d'être primés, bénéficient de l'accompagnement du personnel de Fablab pour la fabrication de prototypes.

### **d) Contribution au développement de Madagascar**

Différents domaines concourent au développement de Madagascar :

- **L'Appui aux enseignants et chercheurs**

Le CIDST dispose d'un fonds documentaire multidisciplinaire, des Ressources Documentaires Numériques, d'un Fablab, de l'Incubateur d'entreprises, de l'Espace Coworking qui sont des outils utilisés pour l'enseignement et la recherche. De même, les ateliers de formation à l'exploitation de RDN des chercheurs, des enseignants, des doctorants et la mise à disposition de ces derniers de l'exploitation des brevets de CATI permettent de les appuyer dans l'enseignement et la recherche.

- **Développement de l'entrepreneuriat**

Le secteur privé, par le biais de Fablab, peut fabriquer des prototypes utiles à sa production ultérieure. La mise en place de l'Incubateur d'entreprise permet d'accompagner les porteurs de projet, les startup par un soutien logistique et des conseils jusqu'à la création de leur entreprise. Par ailleurs, l'espace coworking, lieu de travail partagé est destiné aux startups technologiques et aux PME. Il donne la possibilité à ses membres d'intégrer une communauté de coworkers avec lesquels créer des partenariats, faire naître des synergies, germer de nouvelles idées, stimuler leur activité. L'exploitation des brevets de CATI est un des outils clés de développement de l'entreprise. , Tous ces changements convergent dans le sens du développement de l'entrepreneuriat.

- **Porteur d'innovation et augmentation du nombre des inventeurs**

En effet, le changement est porteur d'innovation, puisque beaucoup de jeunes ont eu l'occasion de participer à des concours aux Etats Unis, en Afrique et à Madagascar grâce à l'organisation des évènements tels que hackaton, Jeux Olympiques de Robots.

De plus les changements apportés par CATI, Fablab, espace Coworking sont porteurs d'innovation. Ce constat permet de déduire une augmentation en nombre d'inventeurs.

Malgré les opportunités, des menaces peuvent survenir au centre.

### **2.2.2 Menaces afférentes**

Les menaces sont les facteurs externes, ceux qui échappent au contrôle immédiat du centre, qui peuvent avoir des effets négatifs sur celui-ci et remettre en question l'atteinte de ses objectifs.

#### **a) Budget alloué au centre restreint**

Le CIDST étant un Etablissement Public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, le budget alloué au centre est restreint ce qui limite ses activités malgré les efforts déployés par le centre pour la recherche de prestation, de solution en vue d'augmenter ses ressources propres.

### **b) L'Etat**

Plusieurs projets technologiques numériques sont développés durant les Hackaton organisés au sein du CIDST mais l'Etat Malgache n'a pas les moyens financiers pour les réaliser.

Par ailleurs, d'autres projets de développement et de création de prototypes ont été réalisés, l'Etat s'en accapare mais finalement ces projets ne se déroulent pas comme prévu faute de moyen.

### **c) Sous exploitation des brevets**

Les différentes innovations apportées par les changements sont sous exploités par les utilisateurs.

Les brevets, les prototypes ne sont pas exploités comme il se doit par manque de compétence.

Les utilisateurs ne valorisent pas assez l'exploitation des brevets qui est une véritable mine d'or pour le développement de l'entreprise.

Après avoir émis des discussions sur les résultats de nos recherches, nous allons maintenant émettre dans la section suivante quelques recommandations sous forme de proposition de solutions aux faiblesses et menaces constatés.

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS**

Sur la base des résultats des différentes analyses, nous formulons dans cette section une série de recommandations. Compte tenu des faiblesses et des éventuelles menaces, il convient d'émettre quelques recommandations pour le CIDST. Ce chapitre se divise en deux sections, la première section consiste à proposer des recommandations pour le centre et dans la deuxième section nous allons nous intéresser aux recommandations concernant son environnement externe.

### **Section 1      Recommandations pour le centre**

Dans cette section, nous allons émettre certaines suggestions pour le centre.

#### **1.1 Valorisation du facteur humain**

La réussite d'un projet de changement des systèmes d'information est intimement lié à des facteurs humains tels que : l'acceptation du changement par les acteurs, la capacité d'apprentissage et la communication interne. De plus, pour réussir, le changement doit être engagé comme un processus ouvert, qui sera susceptible d'évolutions et de réorientations, et faire l'objet d'une conduite parfaitement maîtrisée usant des différents leviers disponibles.

#### **1.2 Assurer la relève**

Au-delà des enjeux financiers, le centre rencontre des enjeux humains importants. En effet, d'après les résultats obtenus la plupart des agents sont à la veille de la retraite, il est donc nécessaire de faire une planification de la relève. Le capital humain est un facteur clé pour le bon fonctionnement du centre, il est donc vital d'assurer la relève. Pour ce faire, il faut tout d'abord identifier le profil type de chaque personne à recruter, ensuite identifier les postes à pourvoir et enfin procéder au recrutement.

Dans cette optique, il faut donc revoir la stratégie du centre au niveau recrutement et surtout au niveau de l'organigramme prévisionnel. Concevoir un plan de recrutement qui vise et trie les meilleurs candidats susceptibles de s'intéresser au poste donné. Cette planification permet de définir à l'avance le nombre de personnel dont le centre aura besoin.

### **1.3 Mettre en place une politique de communication interne plus prononcée**

Cette solution désigne surtout le côté de la cellule TIC par exemple par la mise en place d'un bon système de communication pour éviter toute distorsion au niveau de la circulation de l'information dans le centre. Pour une meilleure communication interne, les TIC sont un outil incontournable pour améliorer la communication ascendante et descendante dans le centre.

### **1.4 Formation**

Pour améliorer la performance du personnel auprès de cet établissement, la formation du personnel dans toutes les branches d'activités est recommandée pour qu'ils puissent bénéficier d'un enrichissement de leur compétence par des stages de perfectionnement, des formations professionnelles qui favorisent l'épanouissement de leur travail.

### **1.5 Renforcer les matériels déjà existants**

D'après notre observation, il est recommandé de remplacer les matériels vétustes (ordinateurs) et renforcer les matériels déjà existants au niveau de certains départements.

## **Section 2 Recommandations concernant l'environnement externe**

Il sera évoqué dans cette section des solutions sur l'environnement externe du centre.

### **2.1 Exploitation à fond des brevets**

La définition de la stratégie de recherche des brevets tombés dans le domaine public ou non protégés sur notre territoire à proposer aux entreprises malgaches est une priorité. Pour cela, tous les membres du réseau CATI doivent être impliqués. Les brevets constituent une véritable mine d'or pour le développement d'un pays, il suffit juste de savoir contourner les lois concernant les brevets pour pouvoir les exploiter à fond.

### **2.2 Changement de statut**

Comme le CIDST est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), il est doté d'une autonomie financière, le budget alloué au fonctionnement du centre est alors restreint. Ainsi, il est envisageable de changer le statut de EPIC du centre en d'autre statut comme Etablissement Public à caractère Administratif (EPA).

### **Conclusion partielle de la troisième partie**

Cette partie a été axée sur la discussion des différents résultats obtenus. Il a surtout été question de vérifier scientifiquement et d'après les données recueillies et obtenues, les réalités par rapports à nos hypothèses initialement avancées.

Plusieurs points ont été relevés concernant les atouts et les opportunités pouvant s'offrir au CIDST. Cependant, quelques faiblesses et menaces ont été constatées.

Des solutions et recommandations aussi sont proposées face aux faiblesses et menaces pouvant subsister.

## CONCLUSION

De plus en plus soumises aux contraintes mouvantes de leur environnement, l'organisation ne peut plus être considérée comme un état stable, mais comme une variable d'efficience qu'il faut ajuster en permanence. L'essor des Technologies d'Information et de Communication de ces dernières années a contribué à faire évoluer en profondeur les modes de travail, ces technologies sont alors, en peu de temps, devenues l'un des piliers de la société moderne. Ainsi, les organisations sont dans l'obligation de s'adapter aux changements car les changements technologiques et organisationnels assurent leur survie et leur développement.

La problématique du changement ne se limite pas aux débats sur la nécessité de faire évoluer les organisations. Elle intègre également une réflexion sur la méthode de conduite du changement ou la méthode de management du changement. Notre mémoire qui s'intitule « Management du changement face à l'évolution des TIC, cas du CIDST », se situe bien dans ce cadre en vue de contribuer à l'analyse des différents changements induits par le développement des TIC dans l'organisation du CIDST ». De ce fait, nous avons procédé à une étude au sein du centre. Nous avons démontré à travers cette étude comment et dans quelle mesure la pratique du management du changement permet l'adaptation du centre au changement suite à l'évolution accélérée des TIC. Pour pouvoir répondre à ces questions, notre étude a été réalisée en plusieurs étapes décrites dans les différentes parties de ce mémoire.

Dans la première partie du livre, nous avons exposé les matériels et méthodes de recherche auxquels nous avons recouru pour mener à terme cette étude. En effet, l'adoption d'une démarche méthodologique bien organisée et rationnelle, ainsi que l'utilisation des outils appropriés constituent l'essentiel même pour aboutir à un résultat souhaité. Le chapitre premier de cette première partie, c'est-à-dire l'aspect matériel a été consacré au cadrage théorique, à la présentation de la zone d'étude et aux méthodologies appliquées. Le cadrage théorique à travers la définition des principaux mots clés (management du changement, pilotage et accompagnement du changement et la pérennisation) avec leurs objectifs respectifs a été nécessaire pour bien situer et orienter la recherche. Concernant la présentation de la zone d'étude, nous avons choisi de faire une étude de cas, nous avons une présentation du CIDST. La troisième section enfin a été dédiée à l'énumération des supports d'informations exploités à savoir les ouvrages, les articles, les cours théoriques, les supports d'informations trouvés sur le site du CIDST et les rapports d'activités annuelles du centre (Conseil Scientifique

d'Orientation), sans oublier les réponses aux questionnaires d'enquêtes et les différentes informations puisées sur Internet.

Le deuxième chapitre quant à lui aborde l'aspect proprement méthodologique de la recherche en présentant les différentes démarches suivies, ainsi que les outils et techniques utilisés pour recueillir, traiter et analyser les données nécessaires. La collecte d'informations commence par des recherches documentaires basées sur le thème fourni, passe par des visites effectuées au sein du centre et se termine par l'obtention de données primaires à travers l'enquête menée auprès du Directeur, de certains chefs de département, responsables et du personnel. Le traitement et l'analyse des données ont été effectués grâce aux logiciels informatiques tels que le logiciel sphinx et le Microsoft Word, aux méthodes scientifiques et à la méthode d'analyse FFOM. A la fin du deuxième chapitre, nous avons énoncé les limites de l'étude et les difficultés que nous avons rencontrées tout au long de la recherche.

Après une exposition des matériels et des méthodes, la deuxième partie du livre concerne les résultats obtenus durant l'étude. Le premier chapitre présente les résultats concernant l'étude du processus de management du changement dans le centre. Trois phases ont été étudiées, en premier lieu, nous avons énuméré le diagnostic du changement ou plus précisément les contraintes internes et externes du centre qui influence l'organisation du centre, cette phase consiste à faire le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement. En deuxième, lieu nous avons fait une étude sur le pilotage et l'accompagnement de tous les changements. En troisième lieu, la pérennisation des actions où figurent les outils pour veiller à la continuité des activités.

Dans le deuxième chapitre du résultat, nous avons fait une étude sur les impacts des changements apportés par le développement des TIC au niveau du centre, du personnel et des utilisateurs.

A la partie finale du livre viennent les discussions qui consistent en l'analyse des résultats obtenus par rapport aux hypothèses posées et les recommandations pour améliorer la performance du centre. Les discussions commencent par la vérification de nos hypothèses, suivies de l'analyse de l'environnement interne du centre ou plus précisément de ses forces et de ses faiblesses, et ensuite par une analyse de l'environnement externe pris au sens d'opportunités et de menaces.

Ayant pour préoccupation principale la valorisation des résultats de recherche, le CIDST, face à l'essor des TIC, a profité de l'occasion pour changer sa méthode de travail organisationnelle et technologique.

En rappelant notre première hypothèse qui affirme que « la pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC » et suite aux entretiens et aux collectes d'informations auprès du personnel nous avons pu obtenir les résultats y afférents. Plusieurs points ont été discutés et plusieurs aspects d'analyse ont été recensés.

Pour la vérification de notre hypothèse, nous avons établi la relation entre deux variables, nous nous sommes ensuite référés aux théories mathématiques pour la confirmer ou l'infirmier. Pour ce faire, il nous a fallu décortiquer la première variable en plusieurs sous-variables. Ensuite les résultats obtenus pour chaque sous variable ont été sujets à des discussions.

Premièrement, le résultat de l'entretien et des enquêtes nous ont permis de voir que les nouveaux recrues sont ceux qui résistent le plus au changement car la plupart des agents dans le centre ont travaillé ensemble depuis des années et ont un sentiment d'appartenance au centre. Et que pour faire face à cela, il suffit juste leur faire participer à la mise en œuvre du changement pour pouvoir minimiser les résistances ainsi que la mise en place d'un style de gestion du changement efficace. En ce qui concerne les stratégies et politiques du centre, elles sont sans arrêt révisées tout en tenant compte des activités et missions du centre pour être efficace. De par ce constat, nous pouvons donc affirmer l'existence d'un pilotage d'activités au sein du CIDST.

Deuxièmement, nous avons constaté que la communication en interne est le style d'accompagnement le plus pratiqué suivi de la formation et enfin du coaching. La communication interne favorise la contribution des salariés aux objectifs de l'entreprise. La formation quant à elle, permet aux agents concernés par le changement d'acquérir les connaissances suffisantes et de s'adapter aux évolutions du métier. En ce qui concerne le coaching, Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables. Il a donc été prouvé que ces éléments existent bel et bien mais en proportion non négligeable et que c'est au niveau de Habaka que s'effectue des formations et coaching intense.

Troisièmement, il a également été prouvé l'existence d'action de pérennisation. Ces actions consistent à effectuer des veilles stratégiques et à l'utilisation de tableau de bord. Trois types de veilles stratégiques sont pratiqués par le centre : la veille documentaire, la veille technologique et la veille informationnelle. Ces veilles permettent au centre de mieux cerner son environnement, d'anticiper ses évolutions et représente une aide à la prise de décision. De plus, les activités du centre doivent être suivies et surveillées en permanence pour lui permettre de faire perdurer ses performances dans le cadre d'une gestion du changement pour cela le centre utilise un tableau de bord.

Quatrièmement, nous avons pu établir une relation entre conduite de changement et développement des TIC. L'avènement des TIC au sein du CIDST a provoqué diverses transformations telles que Fablab, Espace Coworking, Incubateur d'entreprises, Ressources Documentaires Numériques. Et les résultats issus des entretiens, nous montrent que l'opportunité offerte par le développement des TIC permet de résoudre les contraintes financières qui freinent le centre dans l'accomplissement de sa mission.

Après vérification de cette hypothèse, nous pouvons affirmer qu'effectivement la pratique du management du changement permet au centre de s'adapter au développement des TIC, la première hypothèse est alors confirmée.

Quant à notre seconde hypothèse, nous avons stipulé que les impacts des changements sont conséquents au niveau centre, du personnel et de ses utilisateurs. Premièrement, nous avons choisi deux variables, la première variable « changement », la deuxième variable « impact positif ». Nous avons essayé de démontrer la corrélation entre les deux variables. Après calcul des moyenne, variance, écart-type, covariance de X et Y nous avons trouvé la valeur de la covariance « r » qui est égale à 0,97 et voisine de 1, donc nous pouvons déduire que les deux variables sont corrélées ce qui signifie que le changement a des impacts positifs. Ainsi la seconde hypothèse est confirmée.

Suite aux démarches analyses et de vérifications effectuées, nos deux hypothèses sont confirmées, alors nous pouvons dire que **la pratique du management du changement permet au centre de s'adapter face à l'évolution accélérée des TIC et que les impacts des changements sont conséquents au niveau centre, du personnel et de ses utilisateurs.**

Après la confirmation des hypothèses et toujours dans le chapitre discussions, nous avons analysé les résultats à l'aide de l'outil de diagnostic FFOM. Ainsi, nous avons trouvé l'existence d'un PTA et tableau de bord qui sont des outils de gestion importants pour le

suivi régulier et annuel pour la pérennisation des activités du centre. Toutes ces transformations dans le centre lui ont permis de promouvoir la recherche, constituent également un nouvel élan dans le travail et en plus de cela un style de management participatif est pratiqué par le directeur pour permettre aux staffs ou cadres supérieurs de participer activement à la prise de décision ce sont les atouts du centre. L'amélioration des services offerts aux utilisateurs suite à l'évolution accélérée des TIC, le renforcement de la visibilité du centre, l'encouragement des jeunes dans la recherche, la contribution au développement de Madagascar et également l'augmentation en nombre de l'innovation et des inventeurs ainsi que le développement de l'entrepreneuriat constituent de véritables opportunités apportées par le centre.

Malgré cela, quelques problèmes ont été identifiés. La majorité du personnel est à la veille de la retraite, les conflits internes au niveau de Habaka entre les avant gardistes et ceux qui sont en retard de phase, le manque de communication en interne et enfin le manque de matériels et de ressources humaines constituent des faiblesses pour le centre. Et en ce qui concerne les menaces, la restriction du Budget alloué au centre freine également celui-ci dans l'accomplissement de ses activités. A cela s'ajoute la sous exploitation des brevets à Madagascar et le l'Etat qui n'a pas les moyens d'appuyer les projets de développement.

A l'issue de l'étude, il convient d'émettre quelques recommandations pour le CIDST. Il est important pour le centre de faire une planification de la relève car le capital humain est un facteur clé pour son bon fonctionnement, il est donc nécessaire d'assurer la relève et de procéder au recrutement. Il est également recommandé de mettre en place une politique de communication interne plus prononcée et de procéder à un changement de statut pour avoir un budget moins restreint. Le renforcement et le renouvellement des matériels existants doit être pris également en compte par le centre. Et pour éviter la sous exploitation des brevets à Madagascar il faut redéfinir une stratégie pour pouvoir exploiter à fond les brevets qui constituent des ressources clés aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public.

Arrivés au terme du travail de mémoire, nous pouvons donc affirmer que le CIDST est un centre de recherche complet car il regorge de tout le matériel nécessaire pour la valorisation des résultats de la recherche. De notre point de vue, c'est un centre de recherche très intéressant qui contribue au développement de Madagascar. Il est constamment à la recherche de méthode plus efficace pour promouvoir la recherche à Madagascar.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages

AUTISSIER David ; Vandangeon-derumez Isabelle ; Vas Alain et Johnson Kevin., (2018), *Conduite du changement : Concepts clés.*-Paris, éd. Dunod, 329p.

CENTRE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE, (2017), *Conseil Scientifique d'Orientation.-Rapport Moral.*- Antananarivo : CIDST, 56p.

CENTRE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE, (2012), *Conseil Scientifique d'Orientation.-Rapport Moral.*- Antananarivo : CIDST, 63p.

FABRICE Spada, (2013), *La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information*, 33p.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE, (2015), *Décret N° 2015-1402 portant réorganisation du Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique.*-Antananarivo : CIDST, 9p.

MOUTOT Jean-Michel, AUTISSIER David, LELOUP Robert, (2010), *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*, 2éd Dunod, 246p.

### 2. WEBOGRAPHIE

Frochot, Didier, (2006), « Qu'est-ce que la veille ?, *les-info stratèges*». [En ligne].  
«<http://www.les-infostrateges.com> » (Consulté le 10-06-2018)

Chaimbault Thomas, (2009), « Les nouveaux outils de la veille informationnelle », [En ligne].  
«<http://www.slideshare.net> » (Consulté le 17-06-2018)

Peter Drucker, (2008), « Le fondateur du management par les objectifs », [En ligne].  
« <http://www.questions-de-management.com> » (Consulté le 12-05-2018)

**LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE I – GUIDE D’ENTRETIEN .....III

ANNEXE II – QUESTIONNAIRE D’ENQUETE.....IV

**ANNEXE I**

**1-Questions concernant le Centre d'Information et de Documentation Scientifique**

- a) Pouvez-vous me parler de vos responsabilités en tant que Directeur du centre ?
- b) Quelles politiques et stratégies adoptez-vous ?

**2- Questions sur le management du changement apporté par les TIC**

- a) Quels sont selon vous les changements induits par l'évolution des TIC ?
  - Organisationnels
  - Structurels
  - Mode de fonctionnement du centre
- b) Pouvez-vous m'indiquer par ordre chronologique (2010 à 2018) les changements induits par le développement des TIC dans le centre? (CATI, RDN, Fablab, Hackaton, Incubateur, Espace Coworking)
- c) Pourquoi le changement s'impose-t-il au centre ? quelles sont les motivations de ces changements ? (contraintes internes et externes)
- d) Avez-vous constaté des résistances au niveau du personnel ? comment les avez-vous gérés ?
- e) Quel est votre style de management ?
  - Autoritaire directif
  - Paternaliste
  - Consultatif
  - participatif
- f) Quelles sortes d'accompagnement du changement ont été pratiquées ?
  - Communication
  - Formation
  - coaching
  - Autres (à préciser)
- g) Quels sont les outils de gestion que vous utilisés ?
  - veille –tableau de bord - autres
- h) Quels sont les organismes qui ont financé les projets (les changements CATI, etc.) ?
- i) Quels sont les impacts du changement sur l'organisation et sur le personnel (avantages et inconvénients) ?

## ANNEXE II

## questionnaire d'enquête

CIDST

merci de votre collaboration

## Identification

## 1. Genre

1. Masculin  2. Féminin

## 2. vous êtes rattaché à quel service ou département

1. Direction  
 2. Département "Edition Impression Diffusion"  
 3. Service des Relations Publiques  
 4. Département "Acquisitions"  
 5. Département "Traitement de l'information"  
 6. Département "Banque de Données"  
 7. Département "Service aux Utilisateurs"  
 8. Service des Affaires Générales  
 9. Cellule TIC

## 3. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

1. Moins de 25 ans  2. De 25 à 45 ans  
 3. De 46 à 60 ans  4. Plus de 60 ans

## 4. quelle est votre ancienneté dans le centre?

1. Moins de 5 ans  2. Entre 6 et 10 ans  
 3. Entre 11 et 20 ans  4. plus de 21 ans

## 5. Votre fonction

## Changements liés au développement des TIC( CATI,Ressources Documentaires Numériques,Fablab,Hackaton,Incubateur, Espace Coworking)

## 6. Lequel de ses changements a touché votre département?

1. CATI  
 2. Ressources Documentaires Numériques  
 3. Fablab  
 4. Hackaton  
 5. Incubateur  
 6. Espace Coworking

## 7. Quels types de changements avez-vous connu?

1. Changement de manager  
 2. Changement d'équipe  
 3. Changement d'outil de travail  
 4. Promotion  
 5. Mutation subie  
 6. changement de locaux  
 7. Autres

## 8. Le changement est une opportunité pour vous

1. Plutôt non  2. Cela dépend  3. Plutôt oui  
 4. Tout à fait

## 9. Le changement est une contrainte pour vous

1. Plutôt non  2. Cela dépend  3. Plutôt oui  
 4. Tout à fait

## 10. Qu'entendez-vous par conduite du changement ?

1. C'est une logique d'adaptation de l'environnement en constante  
 2. C'est une mutation  
 3. C'est lié uniquement au " business "  
 4. C'est subir le changement  
 5. Changement d'organisation ou de système  
 6. Accompagnement des hommes sur de nouveaux processus  
 7. Définition d'une méthode de travail  
 8. Aller vers une organisation cible

## 11. Avez-vous déjà exprimé une résistance au changement ?

1. Jamais  2. Rarement  
 3. Occasionnellement  4. Assez souvent  
 5. Très souvent

## 12. Si Oui comment l'avez-vous exprimé?

## 13. La résistance au changement provient

1. D'un manque de communication  
 2. D'un changement de votre vie privée  
 3. De la peur de l'inconnu  
 4. D'un changement de votre quotidien de travail  
 5. D'un manque de formation  
 6. Autre réponse

## 14. Comment trouvez-vous le style de management?

1. autoritaire  2. collaboratif  3. participatif

## 15. quels styles d'accompagnement du changement ont été pratiqués?

1. Communication  2. Formation  3. Coaching  
 4. Autres

## 16. Que pensez-vous de la communication interne du centre sur ces changements?

1. Jamais  2. Rarement  
 3. Occasionnellement  4. Assez souvent  
 5. Très souvent

## 17. Fréquence de la formation des agents

1. Rarement  2. Occasionnellement  
 3. Assez souvent  4. Très souvent

**18. Que pensez-vous des coaching du changement?**

1. Jamais                       2. Rarement  
 3. Occasionnellement    4. Assez souvent  
 5. Très souvent

**Impact du changement****19. Vous trouvez l'impact des changements sur le centre**

1. Pas du tout satisfait    2. Plutôt pas satisfait  
 3. Plutôt satisfait         4. Tout à fait satisfait

**20. Vous trouvez les changements**

1. inutile    2. peu utile    3. utile    4. très utile

**21. Le changement apporte une visibilité du centre**

1. Pas d'accord du tout    2. Plutôt pas d'accord  
 3. Plutôt d'accord         4. Tout à fait d'accord

**22. Le changement appuie les chercheurs et les enseignants dans la réalisation de leur travail**

1. Pas d'accord du tout    2. Plutôt pas d'accord  
 3. Plutôt d'accord         4. Tout à fait d'accord

**23. Le changement encourage les jeunes dans la recherche**

1. Plutôt non    2. Cela dépend    3. Plutôt oui  
 4. Tout à fait

**24. Le changement développe l'entrepreneuriat**

1. Pas d'accord du tout    2. Plutôt pas d'accord  
 3. Plutôt d'accord         4. Tout à fait d'accord

**25. Le changement est porteur d'innovations**

1. Pas d'accord du tout    2. Plutôt pas d'accord  
 3. Plutôt d'accord         4. Tout à fait d'accord

**26. Le changement contribue au développement de Madagascar**

1. Sans importance    2. Peu important  
 3. Assez important      4. Très important

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
INTRODUCTION .....	1
<b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES .....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I : MATERIELS .....</b>	<b>6</b>
Section 1 : Cadrage théorique .....	6
Section 2 : Présentation du Centre d’Information et de Documentation Scientifique et Technique (CIDST) .....	10
2.1 Historique .....	10
2.2 Organigramme .....	11
2.3 Les éléments apportés par les changements au sein du CIDST .....	13
<b>CHAPITREII - MÉTHODES .....</b>	<b>16</b>
Section 1 : Méthode de collecte des données.....	16
Section 2 : Méthodologie de vérification des hypothèses.....	19
2.1 Démarche de vérification de la première hypothèse H1 .....	20
2.2 Démarche de vérification de la deuxième hypothèse H2.....	21
2.3 Méthodes d’analyse FFOM.....	23
Section 3 : Intérêt de l’étude et limites et difficultés rencontrées lors de l’étude...24	
<b>PARTIE II : RESULTATS .....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE I : PROCESSUS DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT .....</b>	<b>28</b>
Section 1 : Diagnostic du changement.....	28
Section 2 : Phase de pilotage et d’accompagnement .....	29
2.1 Changements constatés auprès des départements et services.....	29
2.2 Types de changements vécus par le personnel.....	30
2.3 Conduite du changement.....	31
2.4 Résistance au changement par tranche d’âge.....	32
2.4.1 Diagramme de la résistance au changement par tranche d’âge .....	33
2.4.2 Cause de la résistance au changement par genre.....	33
2.5 Style de management par genre .....	34
2.6 Style d’accompagnement du changement.....	35

2.7 Mise en place de stratégie et politique .....	38
Section 3 : Phase de pérennisation.....	39
CHAPITRE II : IMPACTS DES CHANGEMENTS .....	40
Section 1 : Le changement : une opportunité ou une contrainte.....	40
Section 2 : Impacts des changements.....	41
2.1 Utilité des changements .....	42
2.2 Visibilité du centre .....	42
2.3 Appui aux chercheurs et enseignants dans la réalisation de leur travail .....	43
2.4 Encouragement des jeunes dans la recherche .....	44
2.5 Développement de l'entrepreneuriat .....	44
2.6 Porteur d'innovation .....	45
2.7 Contribution du changement au développement de Madagascar.....	46
PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	48
CHAPITRE I : DISCUSSIONS .....	49
Section 1 : Vérification des hypothèses .....	49
Section 2 : Analyse SWOT .....	56
2.1 Forces et Faiblesses du centre .....	56
2.1.1 Forces du centre .....	56
2.1.2 Faiblesses du centre .....	58
2.2 Opportunités et menaces .....	59
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS .....	63
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	I
LISTE DES ANNEXES .....	II
ANNEXE I. Guide d'entretien .....	III
ANNEXE II. Questionnaire d'enquête .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	VI