

cartographie des incidences

Un positionnement pour le changement Utilisation de la cartographie des incidences pour orienter le changement institutionnel au sein d'une banque régionale de développement

Résumé : Au début de 2000, une banque régionale de développement a conçu une pratique organisationnelle interne composée de structures, de systèmes et de processus. Le processus de changement proposé a obtenu des appuis, a été adopté par l'institution et a acquis un cadre concret grâce au recours à la cartographie des incidences. La cartographie des incidences a servi à concevoir le cadre de mise en oeuvre du processus de changement, et à faire ressortir l'élément humain et les changements de comportement nécessaires à un changement organisationnel au sein d'une banque multilatérale. On a élaboré un plan de mise en oeuvre du changement combinant le plan stratégique de la banque, les recommandations ayant émané d'une vérification de gestion qui ont été approuvées et la cartographie des incidences. Ce plan a servi de plan général pour le processus de gestion du changement.

Introduction au « Programme de gestion du changement » de la Banque régionale de développement

La Banque régionale de développement est une institution financière régionale qui s'efforce d'appuyer ses membres en catalysant de manière efficace et adaptée les ressources de développement. Pour appuyer la mise en oeuvre de son plan stratégique, la banque a procédé à une vérification de gestion, afin de fournir à la direction l'information voulue pour cerner les possibilités de rationaliser la structure et les méthodes de travail de manière à ce qu'elles puissent mieux remplir leur mission. On a donné au processus d'ensemble le nom de Programme de gestion du changement (PGC). Toutefois, afin d'exécuter de manière efficace le PGC, la banque a reconnu qu'il fallait que les employés suivent une démarche leur permettant de s'autoévaluer, de se comprendre et de comprendre leur rendement et la nécessité du PGC. La banque a reconnu que l'élément humain était essentiel si l'on désirait que le changement organisationnel rende l'institution plus efficace et plus souple.

Sigles

CGC – Cadre de gestion du changement

GHD – Groupe de la haute direction

GTGC – Groupe de travail sur la gestion du changement

PGC – Programme de gestion du changement





On a articulé cette **dimension humaine du changement** à l'aide de la cartographie des incidences, en prenant les recommandations de la vérification de gestion et en définissant le cheminement de l'organisation vers les nouveaux comportements nécessaires pour l'assimilation du changement et la réalisation des objectifs stratégiques. Afin de mettre

Des changements de comportements pour appuyer quoi ?

- Les orientations de l'organisme
- Le leadership et la direction
- La prise de décisions
- La prise de risques
- Les communications
- Les pratiques de travail et le milieu de travail
- Le service à la clientèle

en place les nouveaux systèmes, processus et structures organisationnelles que supposait le processus de gestion du changement, la banque devait définir et planifier les changements de comportement et de mentalité nécessaires pour appuyer le PGC et donc devenir plus apte à écouter davantage les pays membres emprunteurs et arriver à renforcer leurs capacités et à accroître leur efficacité; à créer davantage de partenariats et de mécanismes de coopération; à renforcer les capacités et l'efficacité institutionnelles; à recentrer les activités sur la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance et la

stabilité de l'environnement. Les changements de comportement cernés ainsi que le plan de suivi et d'évaluation de ces changements ont été intégrés à un cadre de gestion du changement (CGC).

Le recours à la cartographie des incidences pour élaborer le CGC a supposé la constitution d'équipes de planification et d'évaluation (un comité directeur du projet et un groupe de travail sur la gestion du changement ou GTGC). Un consultant de l'extérieur a orienté et piloté la démarche.

Utilisation de la cartographie des incidences pour l'élaboration d'un cadre de gestion du changement

La détermination précise des changements de comportement nécessaires pour susciter un changement organisationnel a comporté plusieurs étapes. On a eu recours à la cartographie des incidences pour expliquer le changement, mais à la suite d'une évaluation de la réceptivité du personnel à l'égard d'un tel processus. Voici un résumé de la voie empruntée par la banque pour élaborer le processus de changement et s'y préparer, ainsi que des principales étapes de mise en oeuvre et d'évaluation du processus, une fois celui-ci établi à l'aide de la cartographie des incidences.



Étape clé	Ce qui s'est passé	Les participants
Évaluation de la réceptivité au changement	<p>Création d'une rampe de lancement pour la cartographie des incidences</p> <p>Même si on avait déjà formulé un plan stratégique, réalisé une vérification de gestion et établi un Programme de gestion du changement, il fallait, pour opérer un changement véritable, que le personnel soit au courant des recommandations et des changements nécessaires, et qu'il accepte de participer à ces changements. Avant de définir les changements de comportement nécessaires, l'organisme a procédé à un sondage sur la réceptivité au changement, à une évaluation des parties prenantes et à un atelier d'examen des données afin de planter le décor pour a) cerner les partenaires limitrophes et b) définir les changements de comportement nécessaires pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de la banque.</p> <p>Ces éléments ont permis d'établir la « base de référence » indiquant où les employés se situaient à ce moment-là par rapport au processus de changement (c'est-à-dire s'ils étaient au courant du processus de changement et de la façon dont leur rôle au sein de la banque y contribuait, et s'ils étaient effectivement engagés dans la démarche) de même que les éventuelles incidences visées/marqueurs de progrès, en fonction des recommandations relatives aux nouvelles mesures, activités, relations et interactions.</p> <p>Le sondage sur la réceptivité au changement a aussi analysé les facteurs qui favorisent le changement (c'est-à-dire un personnel qui reconnaît la nécessité de changer, un personnel très qualifié, le travail d'équipe) et les facteurs qui entravent le changement (c'est-à-dire l'absence de vision commune, le peu d'analyse des interdépendances/ interrelations, une hiérarchie rigide) qui interviennent aussi dans la détermination des changements de comportement idéaux nécessaires pour mener à terme le processus.</p>	<p>Des consultants de l'extérieur ont piloté la démarche; des équipes de gestion du changement se sont faites les championnes du processus et ont diffusé les résultats au sein de la banque.</p>
Élaboration du Cadre de gestion du changement pour le Programme de gestion du changement	<p>Le processus de planification du changement</p> <p>Le CGC a été élaboré au fil d'une série d'ateliers de cartographie des incidences, qui se sont déroulés comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> Atelier de cartographie des incidences de deux jours – pour analyser l'évaluation de la réceptivité et en discuter, et en arriver à un consensus sur l'orientation, la vision et les incidences souhaitées du PGC, et les changements de comportement nécessaires pour appuyer le PGC. Atelier de formation des formateurs en matière de cartographie des incidences – pour veiller à ce que le GTGC soit en mesure d'animer les séances de « déploiement » de la cartographie des incidences. Huit séances de « déploiement » de la cartographie des incidences d'une journée et demie chacune – pour expliquer comment les employés des divers services, divisions et unités s'insèrent dans le PGC et pour cerner les partenaires limitrophes (au sein de chacune des unités), les incidences souhaitées, les principaux défis à surmonter pour obtenir les incidences souhaitées, les marqueurs de progrès et les stratégies; on a aussi relevé des thèmes transversaux (respect mutuel, mise en commun de l'information, communications ouvertes) qui influent sur les changements de comportement souhaités. On a harmonisé les résultats regroupés de ces séances avec la vision, la mission, le plan stratégique et les recommandations ayant émané de la vérification de gestion qui ont été approuvées. Regroupement des constatations – le rapport produit à la fin de chaque séance de « déploiement » a été transmis aux membres du GTGC ainsi qu'aux participants à l'atelier, pour qu'ils puissent formuler leurs observations; celles-ci ont été intégrées et les constatations ont été regroupées. Atelier de planification de la mise en oeuvre – pour concevoir les activités quotidiennes de mise en oeuvre et le calendrier du CGC; pour ce faire, on a réfléchi aux principaux points qui étaient ressortis des séances de « déploiement » et on a élaboré des stratégies en les plaçant en ordre de priorité, de même qu'un plan de travail détaillé. Trois ateliers sur le plan de suivi – pour arrêter un plan de suivi; à cette étape, on a aussi défini les pratiques organisationnelles. 	<ol style="list-style-type: none"> Consultants de l'extérieur, GTGC, cadres supérieurs Consultants de l'extérieur, GTGC Consultants de l'extérieur; pour chaque séance, 12 à 20 personnes de divers services, unités et divisions; président de la banque Regroupement par le GTGC et ébauche finale au comité directeur Consultants de l'extérieur GTGC Consultants de l'extérieur, GTGC



Les séances de cartographie des incidences ont permis aux employés d'évaluer collectivement les problèmes, au sein de la banque, associés au Programme de gestion du changement; cette évaluation a permis d'en arriver à un consensus sur la vision et la mission, ainsi que sur les changements de comportement exigés de chacun des partenaires limitrophes. On a défini des comportements généraux correspondant aux objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique (augmenter la souplesse, renforcer les capacités et l'efficacité institutionnelles), qui ont ensuite été adaptés en fonction de chacun des partenaires limitrophes.

Vision du PGC

La Banque régionale de développement est un organisme hautement professionnel et intégré, considéré par ses interlocuteurs et les pays membres emprunteurs comme l'institution de premier rang en matière de financement du développement ayant pour vocation la réduction systématique de la pauvreté dans la région. La banque est un modèle de bonne gouvernance grâce à une exécution efficiente et efficace de ses programmes, animée par un souci de qualité, et au respect de ses valeurs fondamentales (la confiance, l'ouverture, la transparence et le respect mutuel) dans toutes les relations entre ses employés et avec ses clients.

Mission du PGC

Le PGC facilitera le changement des structures, processus, systèmes, politiques, pratiques et procédures organisationnels ainsi que des comportements et des mentalités des employés, de sorte que la banque puisse concrétiser sa vision et remplir sa mission à titre d'institution de développement de premier rang dans la région.

Partenaires limitrophes

- Groupe de la haute direction
- Groupe de travail sur la gestion du changement
- Direction/superviseurs – services et activités opérationnels
- Direction/superviseurs – services et activités de planification et de soutien
- Personnel de soutien
- Comité de l'association du personnel
- Comité des prêts
- Comité de la formation

Comportements généraux

Piloter le changement – *leadership, orientations stratégiques, plus grande visibilité des dirigeants, délégation des responsabilités*

Créer une culture du changement – interrelations entre les unités, horizontalité, mise en commun des connaissances, intéresser les gens à la vue d'ensemble

Communiquer le changement – *vision commune, lieux de communication*

Appuyer le processus de changement – *créer un milieu axé sur l'apprentissage, comprendre les besoins de chacun des services, pratiquer le suivi et l'évaluation*

À partir des comportements généraux souhaités, on a défini des changements, des mesures, des activités et des relations propres à chacun des partenaires limitrophes. On a établi des marqueurs de progrès pour permettre aux divers partenaires limitrophes de s'attaquer à l'efficacité de la **gestion**, en mettant l'accent sur le renforcement de la confiance et sur diverses stratégies de communications transparentes; aux **pratiques de travail** novatrices, ce qui suppose l'examen et la modification de systèmes, de procédures et de partenariats (afin qu'ils soient désormais davantage axés sur le client), particulièrement les évaluations et les rapports; à l'encouragement de pratiques de gestion des **ressources humaines**, notamment la reconnaissance des particuliers, des équipes et des unités, et les systèmes et processus de promotion et de gestion et du rendement.



Exemple de marqueurs de progrès pour un partenaire limitrophe : le Groupe de la haute direction (GHD)

Incidence visée : Le PGC vise à ce que les membres du GHD sollicitent une forte participation de tous les employés de la banque à la planification et à la mise en oeuvre du PGC et à ce qu'ils entretiennent d'étroites relations de travail avec les chefs d'État et hauts responsables des pays membres. Les membres du GHD font preuve d'un leadership dynamique et manifeste et ont des rencontres en personne fréquentes avec le personnel. Le GHD reconnaît les réalisations des équipes et du personnel dans le cadre de l'élaboration et de la mise en oeuvre du PGC; il respecte le modèle convenu, et défend et personifie les valeurs fondamentales, en particulier la transparence, les communications ouvertes et le respect du personnel; il veille à ce que le personnel soit traité de manière juste et équitable, et à ce que les politiques soient appliquées de manière uniforme. Le GHD s'assure que les divers services soient dotés de ressources humaines suffisantes possédant l'éventail de compétences nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de la clientèle en matière de développement.

On s'attend à ce que le GHD

Communication

- 1 Élabore et adopte une politique en matière de communication pour orienter la mise en commun de l'information au sein de la banque
- 2 Organise des rencontres périodiques pour communiquer les décisions prises aux réunions du conseil, et leurs motifs
- 3 Interagisse fréquemment avec le personnel pour échanger des idées et assurer la clarté et la cohérence dans la formulation et la mise en oeuvre des politiques

Style de direction

- 4 Recrute et conserve des équipes de gestion compétentes et tienne les agents de contrôle responsables de leur rendement au travail
- 5 Réalise des évaluations du rendement des membres du personnel

Questions organisationnelles

- 6 Procède à un examen de l'actuel Comité de la formation et crée un nouveau comité
- 7 Élabore un plan annuel continu, qui paraîtra tous les six mois
- 8 Mette en place une procédure et un processus pour le Comité de l'association du personnel

On souhaite que le GHD

Communication

- 9 Demande des exposés de position aux services compétents pour qu'ils participent à la prise de décisions
- 10 Convoque des réunions bimensuelles avec les directeurs et les directeurs adjoints pour obtenir la rétroaction des unités et des divisions sur les questions qui intéressent la banque et pour encourager la collaboration à l'échelle de l'organisme

Gestion

- 11 Consulte les gestionnaires sur la réaffectation des ressources et la remise en ordre des priorités

On aimerait beaucoup que le GHD

Questions organisationnelles

- 18 Collabore avec les dirigeants des principales organisations de la région pour fixer des objectifs en matière de développement et pour formuler des politiques



Exemple de marqueurs de progrès pour un partenaire limitrophe : les agents de contrôle

Incidence visée : Le PGC vise à ce que les agents de contrôle fassent preuve d'un leadership dynamique et manifeste, aient des rencontres en personne fréquentes, se montrent ouverts et réceptifs à la rétroaction et aux idées, sollicitent activement des observations et fournissent au personnel une rétroaction juste et honnête, en temps opportun et de manière respectueuse. Les agents de contrôle veillent à ce qu'il existe un éventail approprié de compétences et de niveaux au sein de leur unité; ils favorisent l'autonomisation du personnel en reconnaissant et en appréciant sa contribution et en lui déléguant des responsabilités à l'intérieur de paramètres clairs et bien définis. Les agents de contrôle encadrent les membres du personnel et leur offrent une formation dont ils doivent rendre compte. Ils doivent aussi répondre aux besoins des employés en matière de perfectionnement afin qu'ils puissent exécuter leur travail de manière compétente. Les agents de contrôle agissent de façon proactive et sont chargés d'encourager le travail d'équipe au sein des divisions et des services et entre eux, et d'appuyer et de reconnaître les comportements créatifs et innovants. Ils sont des modèles de comportement professionnel et incarnent en tout temps les valeurs fondamentales de la banque; ils règlent en temps opportun les problèmes concernant le personnel ainsi que les clients de l'intérieur et de l'extérieur, en faisant preuve d'ouverture et en utilisant de manière efficace leurs habiletés en matière de gestion et de règlement des conflits. Les agents de contrôle sont chargés de la réalisation des objectifs de rendement fixés, et doivent rendre des comptes à cet égard; ils coopèrent et collaborent avec d'autres unités de travail pour remplir la mission de la banque.

On s'attend à ce que les agents de contrôle

- 1 Créent des tribunes de communication entre les services
- 2 Convoquent des réunions périodiques du personnel
- 3 Délèguent la prise de décisions à l'intérieur de paramètres clairement définis
- 4 Convoquent des réunions périodiques entre les services pour discuter des programmes de travail
- 5 Orientent les nouveaux membres du personnel affectés à leur unité
- 6 Élaborent un plan de formation annuel avec chacun des membres du personnel

On souhaite que les agents de contrôle

- 7 Consultent le personnel dans le cadre de la planification et des activités de leur unité
- 8 Mettent à jour et élaborent les politiques et les processus qui relèvent de leur unité
- 9 Mettent en place des mécanismes pour la mise en commun et l'examen des programmes de travail dans l'ensemble des services, et en particulier les projets de recherche
- 10 Traitent les employés de soutien comme des membres à part entière des équipes de travail et les fassent participer à ce titre

On aimerait beaucoup que les agents de contrôle

- 11 Réalisent des évaluations annuelles du rendement et fournissent une rétroaction ouverte, confidentielle et constructive
- 12 Offrent aux membres du personnel de soutien l'occasion de réaliser leur plein potentiel grâce à l'enrichissement des tâches ainsi qu'à des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation
- 13 Créent des possibilités et des mécanismes d'autoévaluation et de leur évaluation par le personnel



Voici quelques-unes des stratégies d'ensemble qui visent à appuyer les changements de comportement susmentionnés :

- création de lieux (pour des rencontres en personne et des forums, ainsi que des plateformes virtuelles) propices au dialogue, à la mise en commun des enseignements et à l'interaction entre les divers échelons et unités de la banque;
- renforcement des compétences de planification efficace, d'utilisation des plateformes virtuelles et de suivi;
- élaboration d'un code de conduite moral et éthique pour appuyer le PGC;
- production de communications mensuelles (sur les décisions, les ordres du jour des réunions, etc.).

Des grilles stratégiques ont servi à orienter l'élaboration de plans d'action plus détaillés, qui comportaient des échéanciers et prévoyaient les ressources humaines et financières nécessaires à leur mise en oeuvre.

Réflexions sur l'utilité de la cartographie des incidences pour la planification du changement organisationnel à la Banque régionale de développement

Le processus de cartographie des incidences a servi de lieu de dialogue, d'apprentissage et de consensus entre les diverses unités et le personnel de la banque. Les membres du personnel ont pu

- obtenir de l'information au sujet du PGC;
- discuter de la signification du changement pour leur propre rôle au sein de la banque;
- cerner leurs interactions avec d'autres unités et services;
- s'entendre sur une vision et une mission pour le PGC;
- définir les rôles et les responsabilités relatifs au processus de changement;
- déterminer le niveau d'effort exigé pour appuyer le processus de changement.

Le processus de cartographie des incidences a obligé tous les participants à s'évaluer honnêtement et à analyser leurs attitudes et leurs comportements, en plus de se montrer ouverts à la façon dont les autres les percevaient.

La cartographie des incidences est devenue un moyen de préciser la nature du PGC et d'en arriver à une conception commune du changement. Trois conditions ont présidé au bon fonctionnement du recours à la cartographie des incidences.

- a) La cartographie des incidences a été intégrée au processus de changement plus vaste. Le changement avait déjà été prévu, et cette planification a servi de « rampe de lancement » pour assurer la pertinence de la cartographie des incidences et la mettre sur les rails. La cartographie des incidences a « décanté » ce changement pour en faire ressortir les actions, interactions et activités humaines nécessaires à la réussite du



changement organisationnel global. L'évaluation de la réceptivité et l'analyse des parties prenantes ont fourni une « analyse contextuelle » supplémentaire qui a permis d'adapter encore davantage l'utilisation de la cartographie des incidences à la banque, et même de donner une première idée des relations, interactions, actions et activités complexes qui existaient déjà et devaient être modifiées.

- b) Bon nombre des changements de comportement esquissés pour les partenaires limitrophes dans leurs marqueurs de progrès correspondent à ce qu'on considère généralement comme des « pratiques organisationnelles » dans la méthodologie et la documentation de la cartographie des incidences. Il est intéressant de noter que parce que la cartographie des incidences a porté, dans le cas présent, sur le fonctionnement interne et l'amélioration d'un organisme, les pratiques organisationnelles sont devenues des marqueurs de progrès – on ne les a pas considérées simplement comme des « pratiques » mais plutôt comme des changements concertés de comportement personnels de la part de personnes qui exercent leurs activités au sein de la banque. En ce sens, cette dernière a souscrit au principe bien connu de la cartographie des incidences qui veut que les agents du changement sont appelés à changer eux aussi.
- c) Le leadership institutionnel nécessaire, y compris l'affectation du temps, du personnel et des ressources financières voulus, existait pour qu'on puisse se servir de la cartographie des incidences pour faire avancer le processus de changement.

Le processus de cartographie des incidences s'est heurté à certains obstacles. Il y a eu au départ un certain malaise du fait que certaines personnes ne connaissaient pas le concept de changement de comportement. La discussion et la remise en question des comportements actuels ont fait sortir les gens de leur zone de confort et sont parfois devenues une question délicate, en particulier dans un organisme hiérarchisé.

Il importe de repenser et reconfigurer sans cesse le renforcement des capacités *et* l'impulsion nécessaire pour continuer d'utiliser la cartographie des incidences, à mesure que les consultants de l'extérieur se retirent, qu'il y a roulement du personnel et que les premiers « champions » de la cartographie des incidences changent de responsabilités, et à mesure que le suivi et l'évaluation exigent davantage de temps, de capacités, de responsabilités et de ressources.

Cette étude de cas a été préparée par Kaia Ambrose, Fred Carden et Sarah Earl.

CRDI – Section de l'évaluation

Case postale 8500

Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Téléphone : 1.613.696.2350

Télécopieur : 1.613.234.7457

Web : <http://www.idrc.ca/evaluation>

Courrier électronique : evaluation@idrc.ca