Sujet : Fascicule formation management ENFIP
De : Solidaires 74 <solidairesfinancespubliques.ddfip74@dgfip.finances.gouv.fr>
Date : 24/05/2023 à 09:41
Pour : "HEROU-DESBIOLLES Marie-Helene (26)" <marie-helene.herou-desbiolles@dgfip.finances.gouv.fr>, "CHAPPAZ Raphael (74)" <RAPHAEL.CHAPPAZ@dgfip.finances.gouv.fr>, "MOLLARD Claude (74)" <claude.mollard@dgfip.finances.gouv.fr>, "MESA Marc (74)" <marc.mesa@dgfip.finances.gouv.fr>
Copie à : "charles.bonin@dgfip.finances.gouv.fr" <charles.bonin@dgfip.finances.gouv.fr>, "christine.gourmelon@dgfip.finances.gouv.fr" <christine.gourmelon@dgfip.finances.gouv.fr>, "sebastien.gourmelon@dgfip.finances.gouv.fr" <sebastien.gourmelon@dgfip.finances.gouv.fr>, "stephane.ducret@dgfip.finances.gouv.fr" <stephane.ducret@dgfip.finances.gouv.fr>, "boris.andre@dgfip.finances.gouv.fr" <boris.andre@dgfip.finances.gouv.fr>, "BRECHET Sandra (74)" <sandra.brechet@dgfip.finances.gouv.fr>

Bonjour,

Pour faire suite à nos échanges sur le sujet de la courbe du deuil enseignée à l'ENFIP, je viens de récupérer le fascicule.
Voici la copie de la page relative à ce point (Cette courbe dans d'autres supports de formation est appelée poétiquement **"La vallée du changement"**):

Vaincre les résistances

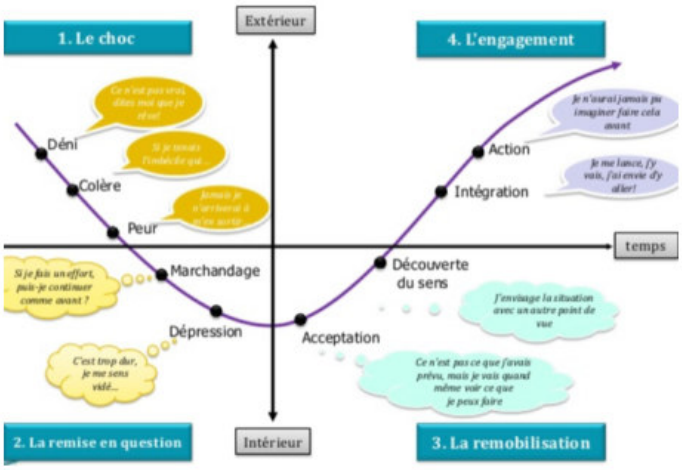
Les étapes émotionnelles : processus de deuil

Si les réticences sont inhérentes à tout changement, il est toutefois essentiel de bien les appréhender pour mieux avancer. Pourquoi ces craintes ? Comment se manifestent-elles ? Comment vaincre les résistances de vos collaborateurs face à un nouveau projet ?

Si la résistance est une étape incontournable dans **le processus de deuil** inhérent à tout changement, vaincre les résistances de vos collaborateurs est un enjeu majeur dans votre mission de manager.

Comme tout problème à résoudre, il est fondamental de préalablement en comprendre le processus. Ensuite, il conviendra d'identifier les causes de ces objections et d'identifier les sources de résistance afin d'adapter vos réactions et agissements. Alors, seulement vous pourrez avancer et mener votre équipe sereinement au changement.

La vallée du Changement



Processus de deuil

Par définition, tout changement nécessite de faire **le deuil de quelque chose**. On sait ce qu'on va perdre alors qu'on ignore encore ce que l 'on aura.Toute évolution a un impact à la fois individuel car chaque collaborateur voit ses repères se modifier, ses émotions se déplacer et sa vision du changement évoluer mais aussi collectif car la cohésion d'équipe et les modes de fonctionnement organisationnels sont transformés. Le processus de deuil se déroule sur une période plus ou moins longue, il sera vécu différemment et individuellement par chacun. Il est essentiel de s'y préparer pour mieux accompagner vos collaborateurs.

Le changement impliquant le deuil il s'agit bien là d'une approche managériale identique à celle menée par France Télécom avec les résultats que l'on connaît.

Dans le même fascicule sont décrites les postures avec une stigmatisation systématique des comportements, les opposants étant qualifiés ouvertement de SABOTEURS, voire in fine s'en débarrasser (cf point de vigilance):

les ALLIES ou RÉCEPTIFS

Ils sont **convaincus** du projet et partants pour le changement proposé. Il s'agit de les encourager pour nourrir cette motivation et d'en faire des champions et des évangélisateurs. Ils donnent du sens au changement pour leurs collègues plus circonspects ou interrogatifs, ils montrent que c'est possible de faire. On peut aussi les associer au processus, ce qui permet d'améliorer à la fois la qualité du projet et l'appropriation qu'ils en ont.

Pour eux, le projet de changement est crédible. Il est important de renforcer leur adhésion durant la conduite du changement. Le manager doit les mobiliser sur le projet pour ne pas détériorer leur motivation.

Le point de vigilance : leur demander de garder une distance critique pour éviter des erreurs ou des dérives.

les INDIFFÉRENTS ou HÉSITANTS

Ils n'ont pas d'envie de changement, mais ils vont accepter de le faire par discipline, par manque d'enjeu, parce qu'ils ne sentent pas vraiment concernés. Ils le feront sans enthousiasme, avec docilité. L'enjeu pour le manager est de les motiver en leur donnant des raisons de s'impliquer dans le changement. Il faut alors beaucoup communiquer, et les mettre en relation avec des coopérants.

("ni pour, ni contre") : ils croient au projet mais n'ont pas un intérêt personnel élevé à sa réalisation. Il est important pour le manager de trouver les moyens d'accroître la motivation de ces agents.

Le point de vigilance : c'est certainement la catégorie la plus complexe à gérer car elle est silencieuse. Or, ce silence peut cacher des griefs importants et des non dits. Le but est qu'ils ne deviennent pas des opposés ou encore plus démotivés.

les OPPOSANTS

Ils sont **contre le changement** mais n'ont aucun projet alternatif à proposer. Ils vont donc choisir le sabotage. Cela peut se traduire par des retards, des erreurs provoquées, des malversations, du refus d'apprendre ... L'explication est souvent qu'ils ont peur, de perdre leur emploi, de changer d'habitudes, de collègues, de méthodes de travail. Il va falloir les rassurer, leur donner les moyens de faire, donner du sens à ce changement qu'ils appréhendent.

Ce sont les personnes qui ont un intérêt personnel contre le changement et/ou qui ne croient pas au projet. Leur objectif est de fédérer les indifférents pour soulever les incompréhensions, les points faibles du projet. Face à cela, il est important de répondre et de valoriser les aspects positifs du projet. Le manager doit comprendre les oppositions et chercher à les convaincre en y consacrant "un juste temps".

Le point de vigilance : identifier et communiquer sur une ligne jaune à ne pas franchir, au-delà, il faut acter l'incompatibilité de ces personnes avec la nouvelle organisation.

les DÉCHIRÉS ou ALTERNATIFS

Ils ont envie de changement, ils voient bien que les choses doivent bouger, mais pas dans le sens proposé. Ils ont une autre vision de l'avenir que celle qu'on leur demande de mettre en œuvre. Il est essentiel d'entrer en dialogue avec cette catégorie d'acteurs et de bien écouter leurs propositions. Elles permettront certainement d'enrichir la proposition. L'objectif est de les transformer en coopérants, au prix de bien des explications et certainement de quelques compromis.

Ils ne croient pas au projet mais **n'ont pas d'intérêt personnel à s'y opposer**. Pour susciter leur adhésion, le projet doit être mieux expliqué et mis en valeur auprès d'eux.

Le point de vigilance : veiller à ce qu'ils ne glissent pas, de guerre lasse, vers les opposés ou les indifférents

Construire un management adapté à chacune des quatre catégories, est un facteur clef de succès dans la conduite de changement.

Vous comprendrez sans doute plus facilement notre colère face à ce qui se met en place à la DGFIP après la phase brutale du NRP et avant les réformes structurelles prédites par l'Exécutif pour la Fonction Publique.

Le changement est nécessaire car synonyme d'évolution, mais l'évolution doit conduire à du "mieux" et pas à du "pire"pour l'individu afin être acceptée.

Actuellement le changement n'est pas compris et donc pas accepté car il ne démontre pas le mieux, au même titre que pour la réforme des retraites pour laquelle il est impossible d'objectiver le "mieux".

Bonne journée
Bien cordialement

--

Philippe BERTOSSI
Membre du Bureau de la Section locale de Solidaires Finances Publiques
solidairesfinancespubliques.ddfip74@dgfip.finances.gouv.fr
Tél: 04.50.26.79.32

Adoptez l'éco-attitude.
N'imprimez ce mail que si c'est vraiment nécessaire