

Billet d'humeur

Cette fois nous y sommes... où ?

Dans le mur pour une majorité mais pour d'autres de moins en moins nombreux juste au pied du mur.

La preuve, regardons autour de nous :

Des missions qui se complexifient, en fait pas du tout elles ne se complexifient pas elles s'enrichissent...

Des charges qui augmentent, oui mais l'outil numérique est compensateur...

Des outils numériques qui dysfonctionnent, non le paquet budgétaire est mis sur ce volet et les nouvelles technologies sont la source de notre bien être à venir...

Nous ne devons pas avoir la même approche, ils se veulent rassurants « Ayez confiance, les CVT sont notre priorité », alors pourquoi serions-nous alarmistes ?

Et là surgit du paysage le management à la DGFIP, plus précisément **le management du changement à la DGFIP ...**

Et là nous découvrons la face cachée, la face sombre du projet...

Nous allons vous l'expliquer en quelques mots :

La courbe du deuil vous connaissez ?

Il s'agit du modèle KÜBLER-ROSS qui décrit en 5 étapes le cheminement du deuil.

Je réponds bêtement, ben oui, car je ne suis pas là pour penser et surtout il y en a qui sont payés pour penser à ma place et me dire ce qui est bon ou pas pour moi (un peu comme pour la réforme des retraites à laquelle nous ne comprenons rien et pourtant elle est salutaire...).

Donc bêtement je pensais que le deuil c'était quand on avait perdu un être cher, en tout cas c'est la définition du Larousse :

deuil

nom masculin

(ancien français *duel*, du bas latin *dolus*, douleur)

1. Perte, décès d'un parent, d'un ami : **Avoir un deuil dans sa famille.**

2. Douleur, affliction éprouvée à la suite du décès de quelqu'un, état de celui qui l'éprouve : **Le pays est en deuil, il pleure ses morts.**

SYNONYMES :

[affliction](#) - [chagrin](#) - [déchirement](#) - [épreuve](#) - [malheur](#)

3. Signes extérieurs liés à la mort d'un proche et consacrés par l'usage : **Porter le deuil.**

4. Temps pendant lequel on porte ces signes extérieurs : **Son deuil dura six mois.**

5. Cortège funèbre : **C'est le veuf qui conduira le deuil.**

SYNONYME :

[convoi](#)

6. Processus psychique mis en œuvre par le sujet à la perte d'un objet d'amour externe.

Nulle part il n'est fait état de l'application du deuil à la sphère professionnelle, le deuil quel que soit le dictionnaire consulté reste et demeure une douleur personnelle liée à la disparition d'un proche objet d'un amour.

Alors j'aime bien mon travail mais de là à en faire le deuil...

Partant donc de cette présupposée transposition, la DGFIP décide de manier la conceptualisation de la courbe du deuil appliquée au monde professionnel.

Je vous laisse prendre connaissance de cette transposition :

Extrait du support de formation :

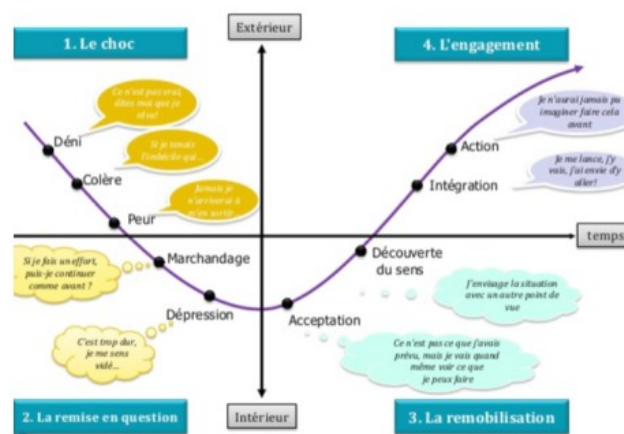
Les étapes émotionnelles : processus de deuil

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.

La DGFIP considère « Par définition » que tout changement nécessite de faire le deuil de quelque chose.

Or je viens de vous démontrer que l'on ne peut pas faire le deuil de quelque chose mais seulement de quelqu'un...

Là où la chose devient sensible, en partant de cette hypothèse c'est qu'il va falloir ranger les agents en situation de deuil professionnel dans des « cases » en fonction de leur comportement (cela devient quelque peu stigmatisant...)

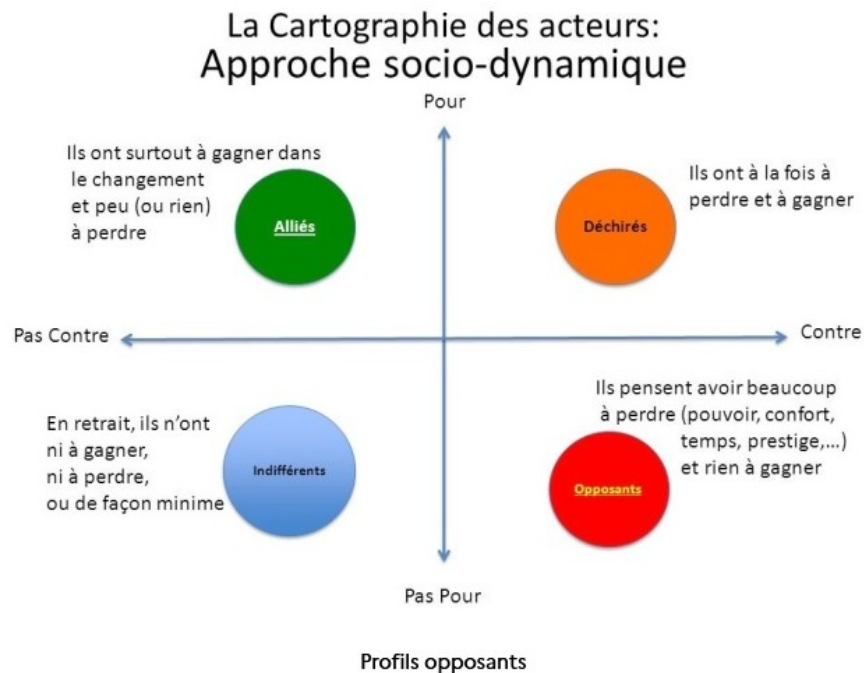
Alors voici le classement :

La cartographie des comportements

Les réactions individuelles dépendront de la nature des individus et du projet de changement.

Face au changement, quatre profils types (dénommés "cibles" ou "partenaires") peuvent être identifiés :

- les opposants
- les indifférents
- les déchirés ou alternatifs
- les alliés.



Détaillons :

Comment gérer chacun de ces comportements ?

Pour chacune des quatre populations, l'objectif du manager est de la faire évoluer de façon positive vis-à-vis du changement, ce qui se traduit par un management **adapté** à chacune.

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 évangélistes. 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 coopérateurs.

("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.

J'espère que vous vous êtes reconnus....dans une des cases...

Si par malheur, parce que vous êtes lucides et que vous ne donnez aucun sens au changement qui nous est imposé, vous vous situez dans la case « OPPOSANTS ».

Non seulement vous êtes un saboteur mais qui plus est le point de vigilance donné au bon manager est sans appel, vous êtes devenu incompatible :

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.

Et que se passe t il si vous êtes jugés incompatibles...on vous fera comprendre que vous n'avez plus votre place au sein du collectif, que vous êtes nuisible au groupe et qu'il faudrait envisager d'aller voir si l'herbe n'est pas plus verte ailleurs (Mutation, départ volontaire, ...)

A moins que vous n'ayez la force de rentrer dans le rang, en renonçant à toutes les valeurs auxquelles vous avez adhéré pendant des années...

Cela porte un nom devenu célèbre, tristement et malheureusement célèbre, le syndrome FRANCE TELECOM...

Je vous laisse le soin de taper dans Google « Syndrome France Télécom »

35 morts, un procès et des responsables pénalement condamnés, pourquoi ?

Parce qu'ils avaient mis en pratique la courbe du deuil selon le modèle KÜBLER-ROSS, le même qui est aujourd'hui enseigné à l'ENFIP et par le biais de la formation continue à l'ensemble des cadres de la DGFIP...

Bonne résistance à tous, et surtout le seul moyen de vaincre ne l'oubliez jamais, est que nous soyons tous des SABOTEURS unis.