

Management 3.0 à la DGFIP : les vieilles recettes sont de sortie !

Toulouse, le 30 octobre 2020

La DRFIP 31 avait tenu en 2019 un séminaire des cadres supérieurs sur le thème de la « conduite du changement ». Cela avait donné lieu à un « brainstorming » (on dit comme ça quand on est un vrai « manager ») au cours duquel les murs de la salle des Capitouls avaient été tapissés de jolis « post-it » colorés. Nous avons trouvé cela si beau que trois de nos militants avait fait quelques photos de ce mur. « Balancés » à la direction par quelques « managers séminaristes » bienveillants, nos trois militants photographes avaient reçu une sévère admonestation par mail de la part du responsable des ressources humaines, au sujet des dangers auxquels ils s'exposaient si des photos étaient publiées ...



Le 18 septembre, une synthèse de ces « brainstormings » a été présentée aux « managers » de la DGFIP, que vous trouverez sur notre site internet à l'adresse à l'appui de cette publication

Et le moins que l'on puisse dire, c'est que ces réflexions de l'ensemble des cadres supérieurs de notre administration, compilées par deux cabinets privés (Accenture et Alixio, qui n'ont pas dû travailler bénévolement) valent leur pesant d'or !

Un vocabulaire ... qui fait frémir

La carte des « Alliés » permet de mesurer la perception que les acteurs ont du projet

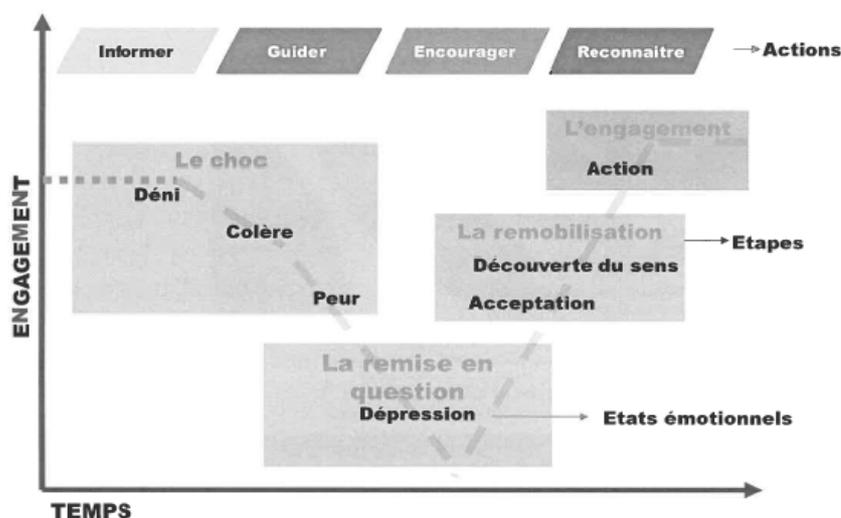
ENGAGÉS / CONSTRUCTIFS ■
S'appuyer sur eux, leur donner de la reconnaissance, du temps.

PASSIFS / DÉCHIRÉS / HÉSITANTS ■
Essayer d'en faire des Alliés, ne pas s'en faire des Opposants.

OPPOSANTS / IRRÉDUCTIBLES ■
Essayer de les convaincre. Si cela ne marche pas, ne pas s'y épuiser.

La DGFIP n'hésite pas à prôner un des outils de sinistre mémoire chez les salariés de France Télécom !

L'adaptation à un changement majeur passe par différentes étapes et décrit souvent une courbe, comme illustré dans ce diagramme inspiré des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur le deuil.



Copyright © 2020 Accenture All Rights Reserved / Copyright © 2020 Alixio All Rights Reserved

Dans un article publié par le Monde le 9 juin 2019, l'enseignante-chercheuse Valéry Michaux et le consultant Gérard-Dominique Carton analysait les dangers de l'utilisation passive de la courbe de Kubler-Ross, notamment chez France -Télécom.

V. M. « Nombre de cabinets utilisaient cette courbe de deuil à l'époque pour montrer – soit aux managers – soit aux employés - à quel point les différentes phases psychologiques qu'elle décrit étaient « normales » et donc qu'il ne fallait pas « s'inquiéter ». Plus grave, nous observons - qu'aujourd'hui encore – cette courbe figure toujours dans des ouvrages de conduite du changement et dans des formations à la conduite du changement sans explication de ses limites. C'est même devenu un grand classique de ces formations. Les outils standardisés ont effectivement la vie dure et résistent parfois aux prises de conscience. »

FRANCE TELECOM AVOUE



G-D. C. « L'affaire France Télécom est une occasion de montrer à quel point un usage passif de cette courbe, prôné par le cabinet conseil qui les accompagnait, peut conduire à véritablement anesthésier les lignes hiérarchiques en banalisant la souffrance et en les déculpabilisant. Cette approche chez France Télécom, a contribué à l'apparition d'un « l'effet Lucifer » qui repose sur la dépersonnalisation et la désindividualisation de certains managers et dirigeants »

Voici qu'apparaît le « management 3.0 ...

- Le « management 3.0 » est une des nouvelles approches managériale. Son auteur, Jurgen Appelo, fait appel à l'autonomie des collaborateurs et va au-delà du rapport hiérarchique, pour favoriser un contexte qui crée les conditions nécessaires à l'agilité
- D'autres tendances sont observées dans les organisations – privées mais aussi publiques – pour adapter les pratiques de management aux nouveaux modes de travail et attentes des managés. Elles s'intéressent aux facteurs requis pour un management plus flexible et plus agile, avec des programmes managériaux qui visent à faire évoluer la posture du manager. Par exemple :
 - Le manager devient un « coach » qui accompagne ses équipes,
 - Le manager donne du sens et co-construit avec ses équipes
 - Le manager devient un facilitateur, il favorise l'autonomie

Journal de sensibilisation Accompagnement des cadres de la DGFIP - Retenu le 18/04/2020 (livret fin de journée)

Si l'administration commençait par apprendre l'encadrement 1.0 à quelques-uns de ses dirigeants, cela éviterait un certain nombre de dépressions, de dépôts de droit d'alerte... Quant aux attentes des « managés », elles sont surtout de retrouver du sens au travail, de pouvoir délivrer un service public à hauteur des besoins de la population, une juste rémunération des qualifications acquises et un rattrapage du pouvoir d'achat de 20 % perdu sur les 20 dernières années. Toutes ces attentes seraient de nature à nous donner « de l'agilité » !

« Embarquer ses équipes ... » : mais on ne veut pas y monter, dans votre rafiote pourri !



EMBARQUER SES ÉQUIPES ET DÉCLINER LA VISION : MESSAGES CLÉS

La communication est essentielle pour donner du sens et engager les équipes. Celle-ci doit être adaptée à chaque étape de la transformation en fonction de la personne à qui l'on s'adresse et de l'effet recherché sur son auditoire (agir sur les peurs, les certitudes, donner du sens...)

Le manager est un pédagogue qui invite les agents à rejoindre la transformation. Il/elle dispose de plusieurs leviers :

COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT	Expliquer le changement et le traduire dans la réalité de l'agent pour le rendre « entendable », même s'il y a eu peu d'évolutions par rapport à la dernière prise de parole (ex : « Je n'en sais pas plus, mais j'en saurai plus à telle date... »)
ASSOCIER LES AGENTS	Les impliquer dans le projet de transformation, prendre en compte les retours du terrain afin d'éviter l'effet « spectateur impuissant » générateur de frustrations
IMPULSER LES ACTIONS	Rendre concret le changement et ses bénéfices au travers du lancement de chantiers ou d'actions concrètes sur le terrain avec des effets rapides (réorganisation de service par exemple).

Quels sont les enjeux pour le management ?

- Être pédagogue et expliquer le changement en tenant compte des différentes typologies d'acteurs
- Identifier les impacts de la transformation sur les différents profils d'agents pour anticiper leurs réactions/remarques/réticences éventuelles
- Expliquer, donner les bonnes consignes, rassurer, animer, accompagner, tout au long du chemin, et ce, quels que soient les obstacles perçus par les équipes
- Transmettre/communiquer efficacement sur le « pourquoi ? », le « quoi ? » et le « comment ? » pour mobiliser les équipes et les faire adhérer au projet de transformation

A défaut de pouvoir convaincre, par des arguments rationnels et tangibles des avantages du « NRP » les agents, les élus et la population, il reste la communication « essentielle pour donner du sens et engager les équipes ». Faire passer les cadres de techniciens « métiers » à des petits « Jacques Séguéla de la communication », voici l'objectif de ce livret !

MM. Dussopt, Fournel et Perrin, le « nouveau réseau de proximité » et son plan social conjoint ne sont ni amendables, ni négociables, on vous l'a déjà dit ! Vous pouvez remballer votre vaseline « managériale », les agents de la DGFIP ne sont dupes de rien de ce qui leur est promis !