

# Faire face aux défis de la transformation

**Livret manager**



**ACCOMPAGNEMENT DES CADRES DE LA DGFIP  
À LA TRANSFORMATION  
JOURNÉE DE SENSIBILISATION 2020**

2020

# SOMMAIRE

**1**

**Le changement**

**2**

**Les impacts du changement**

**3**

**Le rôle du manager dans une transformation**

**4**

**Manager des équipes dispersées**

**5**

**Mener le changement**

**6**

**Décliner la vision et embarquer ses équipes**

**1**

# **Le Changement**





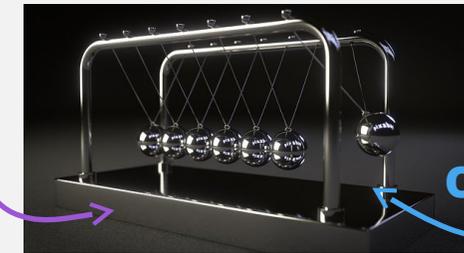
# LE CHANGEMENT : CE QU'IL FAUT RETENIR

- Impulsées par les innovations technologiques et les nouveaux modes de consommation, les organisations - privées ou publiques - vivent de nombreuses transformations
- Le rythme des transformations s'accélère sous l'effet du numérique
- Le secteur public a lui aussi engagé de profondes transformations numériques (*programme de modernisation de l'Etat*), et des transformations plus globales comme le Nouveaux Réseau de Proximité
- Le NRP est un projet de transformation qui vise à instaurer de nouvelles relations avec les usagers et les élus locaux pour :
  - ✓ Développer la proximité avec les territoires
  - ✓ Renforcer le conseil aux élus locaux
  - ✓ S'appuyer sur l'essor du numérique
- Dans une transformation, les changements remettent en question l'équilibre existant et engendrent des résistances
- La conduite du changement est une discipline qui permet d'aider les collaborateurs à gérer le déséquilibre provoqué par la transformation

## Quels sont les enjeux pour le management ?

Mettre en œuvre une transformation c'est faire face à un avenir inconnu, et une situation instable.

**Zone de confort**



**Changement**

Le manager doit donc maîtriser ce déséquilibre en accompagnant ses équipes tout au long de la transformation, tout en gérant la continuité.

Les Directions et les managers mettent en place des actions de conduite du changement tout au long du processus de transformation.

# 2

## **Impacts de la transformation**





# LES IMPACTS DE LA TRANSFORMATION : CE QU'IL FAUT RETENIR

- Chacun vit le changement de manière personnelle
- Pour accepter le changement, il faut d'abord répondre à la question : « *que va-t-il m'apporter ?* »
- Accompagner la transformation permet d'anticiper les résistances

## Comment l'organisation va réagir face au changement ?

### 1. Piloter la dynamique collective

- Après avoir identifié les changements apportés par le projet, il est essentiel de s'intéresser aux populations qui seront impactées pour cerner leur position face à la transformation
- Les populations, en fonction de leur niveau d'adhésion ou de rejet, vont influencer sur la réussite ou l'échec de la transformation
- Cette démarche permet de repérer les populations sur lesquelles s'appuyer pour la réussite du projet

### 2. Accompagner l'individu

- L'adaptation à un changement majeur passe chez tout individu par différentes étapes émotionnelles :
  - le choc
  - la remise en question
  - la remobilisation
  - l'engagement
- Du fait des émotions, des résistances peuvent se mettre en place

## Quels sont les effets de la transformation à la

### Réorganisation des services

- Concentration des services « back office » - SGC
- Fusion/restructuration de services
- Evolution des missions
- Équipe de plus grande taille
- Évolution des pratiques de travail

### Nouvelles modalités de travail

- Télétravail
- Travail à distance



### Nouvelles offres de services sur le territoire

- Nouveaux points d'accueil des usagers : Espaces France Services, Mairies, services publics itinérants

### Nouvelles fonctions

- Conseillers aux décideurs locaux, chargés du conseil aux ordonnateurs locaux

## Quels sont les enjeux pour le management ?

- Identifier les différentes typologies d'acteurs et adapter son management en conséquence
- Concentrer les actions auprès des agents qui attendent de voir la suite du projet, et s'appuyer sur les agents qui font la promotion du projet
- Intégrer l'aspect émotionnel de la transformation sur les agents : entendre, comprendre et dissiper les réticences



# COMPRENDRE LES TYPOLOGIES D'ACTEURS

## OUTIL : LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Piloter la dynamique collective

**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.

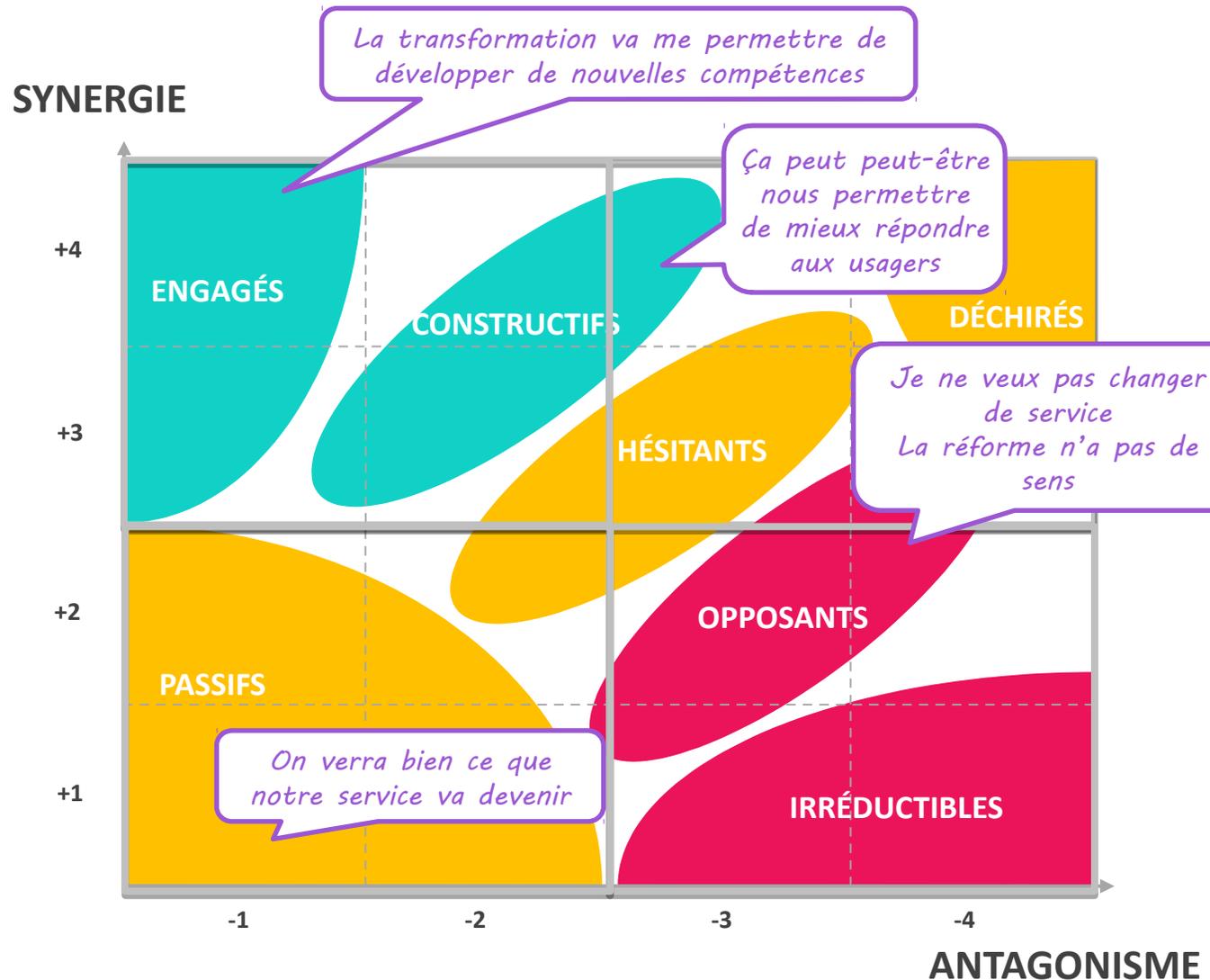
### PASSIFS / DÉCHIRÉS / HÉSITANTS

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.

Carte issue de la socio-dynamique : Auteur – Jean-Christian Fauvet



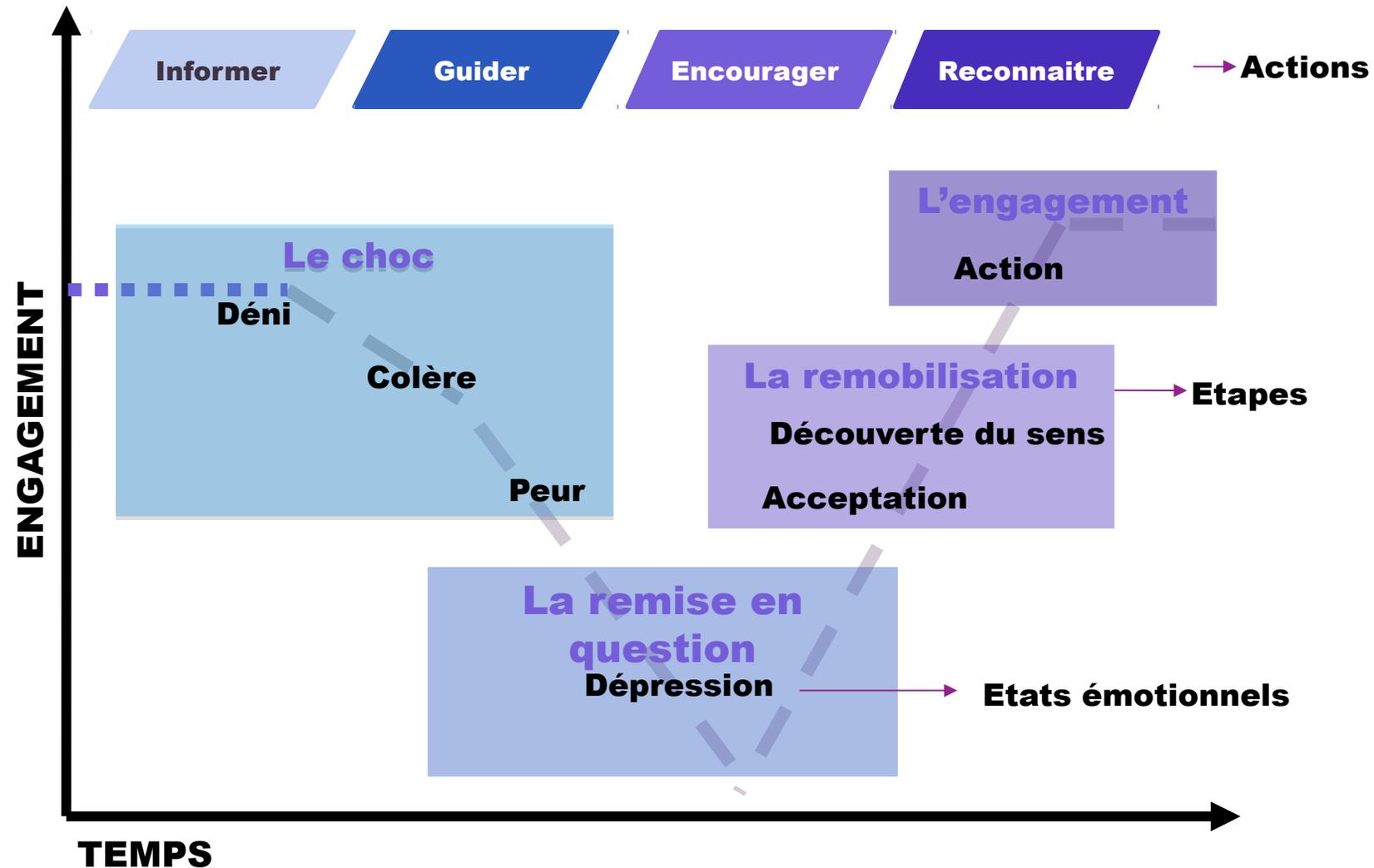


# COMPRENDRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

## OUTIL : LA COURBE DU CHANGEMENT

Accompagner l'individu

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.





# COMPRENDRE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

## OUTIL : LE PERSONA

Accompagner l'individu

A partir de la cartographie des acteurs, mener un focus groupe un échantillon représentatif, pour comprendre la situation et les besoins, afin de définir les actions d'accompagnement appropriées (*un outil pour comprendre la rationnel et l'émotionnel*).



→ VOICI UN EXEMPLE DE PERSONA - ILLUSTRATIF

Jérôme, Agent d'un SIP

**Le SIP dans lequel travaille Jérôme (30 agents) va fusionner avec un autre SIP de 10 agents. Jérôme conserve son poste mais le service va être réorganisé pour prendre en compte l'absorption du SIP.**

### SITUATION

### LES QUESTIONS QUE JE ME POSE ?

- Mes activités vont-elles changer ?
- Vais-je devoir travailler avec des collègues qui travaillent à distance ?
- Cette fusion va-t-elle avoir un impact sur ma perspective de carrière ?

### MES BESOINS

- Être rassuré, par ex. la réorganisation se fera en co-construction avec les agents
- Avoir des informations sur les délais et modalités
- Avoir de la visibilité sur sa carrière

 <p><b>Le SIP dans lequel travaille Jérôme (30 agents) va fusionner avec un autre SIP de 10 agents. Jérôme conserve son poste mais le service va être réorganisé pour prendre en compte l'absorption du SIP.</b></p>	<p><b>Questions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mes activités vont-elles changer ?</li> <li>• Vais-je devoir travailler avec des collègues qui travaillent à distance ?</li> <li>• Cette fusion va-t-elle avoir un impact sur ma perspective de carrière ?</li> </ul>			
	<p><b>Besoins et motivations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être rassuré, par ex. la réorganisation se fera en co-construction avec les agents</li> <li>• Avoir des informations sur les délais et modalités</li> <li>• Avoir de la visibilité sur sa carrière</li> </ul> <p><b>Ce qui l'intéresse le plus :</b></p>			
<p><b>Les réponses attendues :</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Thème 1</td> <td>Thème 2</td> <td>Thème 3</td> </tr> </table>		Thème 1	Thème 2	Thème 3
Thème 1	Thème 2	Thème 3		

Quelles sont les questions qu'il se pose ?

De quoi a-t-il besoin ?

Identification du persona

Quelles sont les réponses à apporter ?



# COMPRENDRE LES EFFETS DE LA TRANSFORMATION

## IMPACTS POUR LES CADRES ET LES AGENTS – EXEMPLE À LA DGFIP

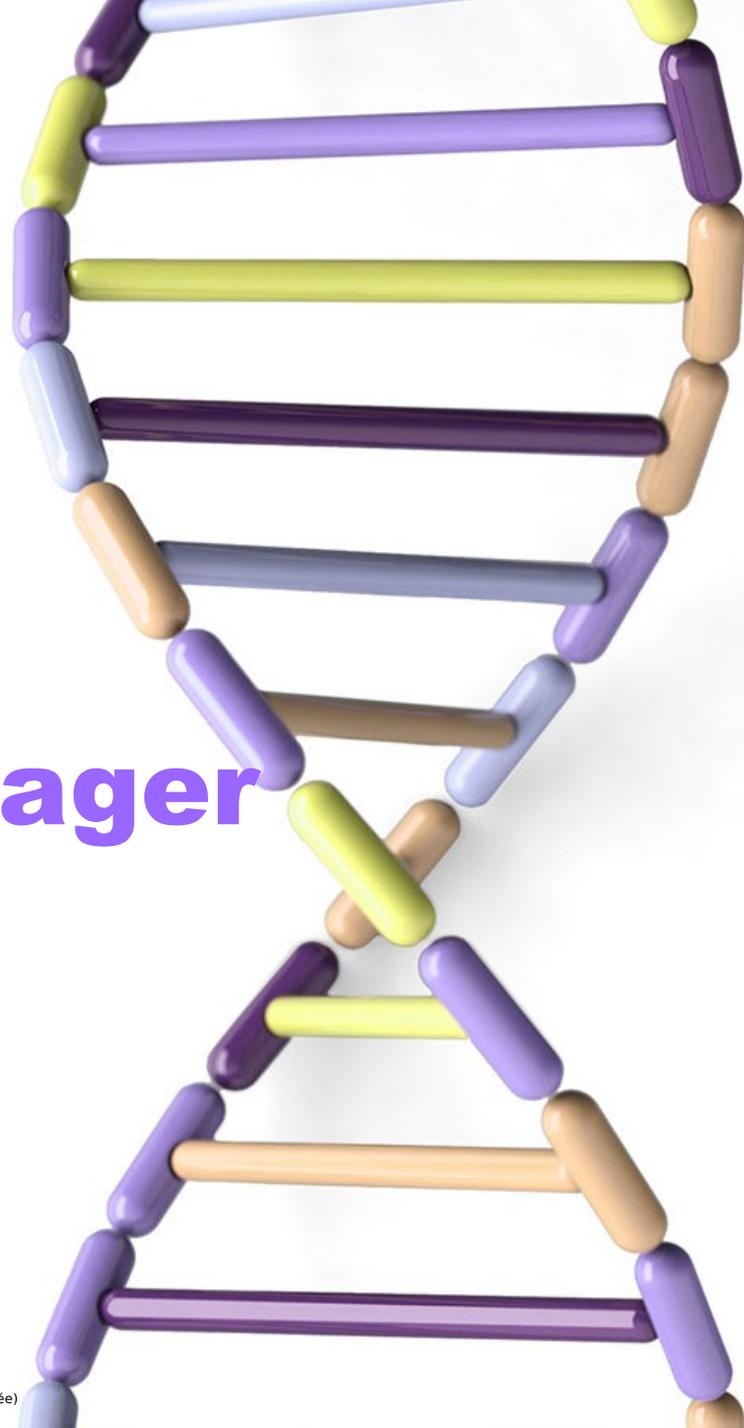
Chacun réagit différemment face au changement, en fonction du contexte, de l'environnement, de la maturité du projet, du niveau d'impacts...

L'analyse d'impact permet de décrire ce qu'implique la transformation pour les acteurs concernés

→ **Voici un exemple d'une analyse d'impact dans le contexte du NRP**

	POUR LES AGENTS		POUR LES CADRES
<b>RÉORGANISATION DES SERVICES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilité géographique et/ou fonctionnelle : changement de postes et/ou affectation</li><li>• Travail au sein d'équipes plus étoffées / tâches réorganisées / meilleure organisation de la vie professionnelle</li><li>• Nouvelles habitudes de travail (suite à l'harmonisation des pratiques de travail)</li></ul>	<b>A titre individuel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilité géographique et/ou fonctionnelle : repositionnement sur un autre poste en tant que chef de service ou adjoint / autre emploi administratif ou sein d'une direction</li><li>• Nouvelles modalités de recrutement des cadres</li></ul>
<b>NOUVELLES MODALITÉS DE TRAVAIL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelle organisation de travail avec son équipe et sa hiérarchie : travail à distance</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>En tant que manager</b> Direction avec plusieurs adjoints Gestion d'équipes plus grandes/gestion de nouvelles compétences équipes Marges de manœuvre pour adapter le service aux besoins locaux Harmonisation des pratiques de travail</li></ul>
<b>NOUVELLES OFFRES DE SERVICE SUR LE TERRITOIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postes davantage au contact des usagers</li><li>• Fonctions plus polyvalentes</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Management d'équipes sur plusieurs sites et à domicile</li><li>• Management d'agents détachés dans les Espaces France Services, mairies, services publics itinérants,...</li></ul>
<b>MISE EN PLACE DE NOUVELLES FONCTIONS</b>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelles compétences à développer</li><li>• Nouvelles modalités de travail, en coordination avec plusieurs services DGFIP</li></ul>

# 3 Le rôle du manager dans la transformation





# LE RÔLE DU MANAGER DANS LA TRANSFORMATION : CE QU'IL FAUT RETENIR

- Les nouveaux modes de travail bousculent les pratiques managériales : accélération du rythme des transformations sous l'effet du numérique, recherche d'agilité face aux transformations, nouvelles générations qui expriment de nouvelles attentes
- Dans ce contexte, les modèles managériaux se transforment : le modèle hiérarchique (issu du « Taylorisme ») évolue vers des pratiques plus participatives et collaboratives
- 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

## Les changements issus du NRP amènent de nouveaux défis pour les managers :

- Les évolutions des modes de travail impliquent une nouvelle posture managériale (piloter un service à distance, manager des collaborateurs en télétravail...)
- La collaboration est un axe fort de la transformation pour le management : travail en mode réseau et en transversalité, collaboration avec plusieurs adjoints...
- Les pratiques managériales sont amenées à devenir plus agiles, et vont évoluer selon la structure : sa taille, avec du travail à distance ou non, avec du télétravail ou non, avec des relations avec l'extérieur ou non...
- Les nouvelles réalités opérationnelles du manager :

**GESTION DE LA  
TRANSFORMATION  
AUPRÈS DES  
ÉQUIPES**

**NOUVEAUX  
MÉTIERS (EXEMPLE  
: CONSEILLER AUX  
DÉCIDEURS  
LOCAUX)**

**DIRECTION  
D'ÉQUIPES AVEC  
UN OU  
PLUSIEURS  
ADJOINTS  
MANAGEMENT  
D'ÉQUIPES PLUS  
GRANDES**

**MISE EN ŒUVRE  
DE LA  
TRANSFORMATION**

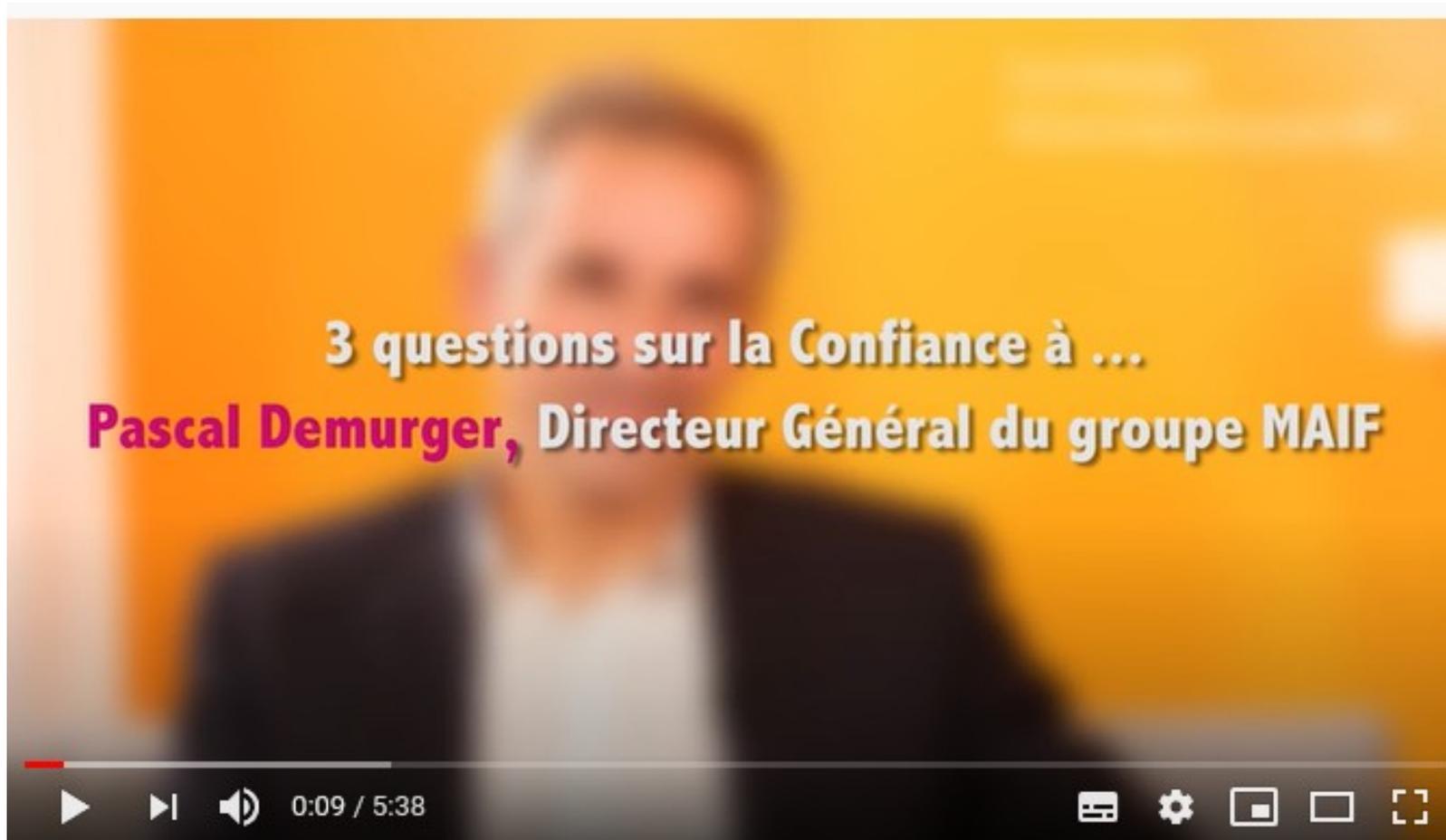
**MANAGEMENT  
D'ÉQUIPES  
ÉCLATÉES**



# LES CONSEILS POUR MANAGER LORS D'UNE TRANSFORMATION

## L'EXEMPLE DE LA MAÏF

**Lien pour accéder à la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=rWshfZ-qmuU>**



# 4

## Manager des équipes dispersées

Télétravail

Travail à distance





# MANAGER DES ÉQUIPES DISPERSÉES : CE QU'IL FAUT RETENIR

## Deux nouvelles formes de travail possibles pour les agents :

### Télétravail

Les agents en télétravail, **travaillent volontairement en dehors des locaux de l'Administration**, à leur domicile.

### Travail à distance

Le service est constitué de **plusieurs sites géographiques, avec un site principal et des sites « antennes »**. Les agents travaillent sur **le site le plus proche de leur domicile**. En fonction du nombre d'agents, le site « antenne » peut disposer de la présence d'un adjoint

## Ces nouvelles formes de travail ont plusieurs effets sur :

- Les relations sociales : les agents géographiquement séparés communiquent plus difficilement et ils peuvent ressentir une « distanciation sociale »
- La diffusion de l'information : un déséquilibre peut s'instaurer entre les collaborateurs **majoritairement implantés sur un site** et ceux sur des sites distants, qui peuvent alors se **sentir mis à l'écart** et **coupés de certains types d'informations**
- Le travail en commun : les absences de contacts physiques peuvent être autant de freins à la **compréhension mutuelle**, au **travail en équipe** sur les **dossiers communs** et à la **participation de tous** à la vie du service

## Quels sont les enjeux pour le management ?

- Fédérer l'ensemble des agents de l'équipe et **créer un sentiment d'appartenance**
- **Entretenir la proximité et personnaliser la relation** avec chacun
- **Partager l'information** en professionnalisant les pratiques de communication
- **Etablir une relation de confiance**
- **Lâcher prise**, structurer le **pilotage au juste besoin** et placer l'agent à distance sur un **même pied d'égalité** que l'agent sur site



# COMMENT MANAGER DES ÉQUIPES DISPERSÉES

## QUELQUES BONNES PRATIQUES

### Fédérer les équipes et créer un sentiment d'appartenance

- 1 Mettre en place des outils collaboratifs (ex : WIFIP, GITSI ...)
- 2 Identifier des personnes en charge de l'animation d'équipe
- 3 Instaurer des moments de convivialité, de solidarité, de partage, de moments pour célébrer les réussites du service

### Structurer le pilotage au juste besoin

- 4 Identifier les quelques indicateurs clés et la bonne fréquence de remonté de l'activité (ne pas oublier que les informations à forte valeur ajoutée sont rarement le fait des indicateurs)
- 5 Fixer pour chaque agent les responsabilités, les objectifs, et les attentes et laisser des marges de manœuvre pour développer leur autonomie
- 6 Etablir les modalités de contrôle de l'activité depuis le début

### Professionaliser le partage d'information

- 7 Professionaliser la communication des informations (*souvent au niveau de la Direction départementale*) : mise à jour de l'Intranet, mise en place de newsletters, visioconférences régulières de partage des résultats, des informations de la direction ...

### Établir la confiance, entretenir la proximité et personnaliser la relation avec chacun

- 8 Formaliser et organiser les règles de travail et de sollicitation
- 9 Organiser une rencontre directe avec chaque agent ou collectifs de travail délocalisés, dès la prise de poste puis régulièrement de manière équilibrée entre les collectifs et les agents
- 10 Créer des « routines » de travail, permettant discussions et ajustements sur les activités et les projets, par des contacts fréquents pour faire le point
- 11 Être à l'écoute et se rendre disponible à des moments connus de tous. Il est important que les agents puissent savoir à quel moment leur manager est joignable pour remplacer « la porte ouverte »
- 12 Être réactif et faire connaître les délais de traitements pour une question ou un message
- 13 Alternier les temps forts (réunions, entretiens, point téléphoniques) avec des temps faibles (échanges informels, repas...) pour mieux connaître les agents et de personnaliser sa relation avec chaque agent

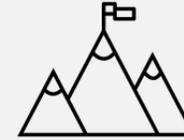
A large, bold, orange number '5' is positioned on the left side of the slide. The background features two overlapping, semi-transparent grey circles on the right side.

# **Mener le changement**



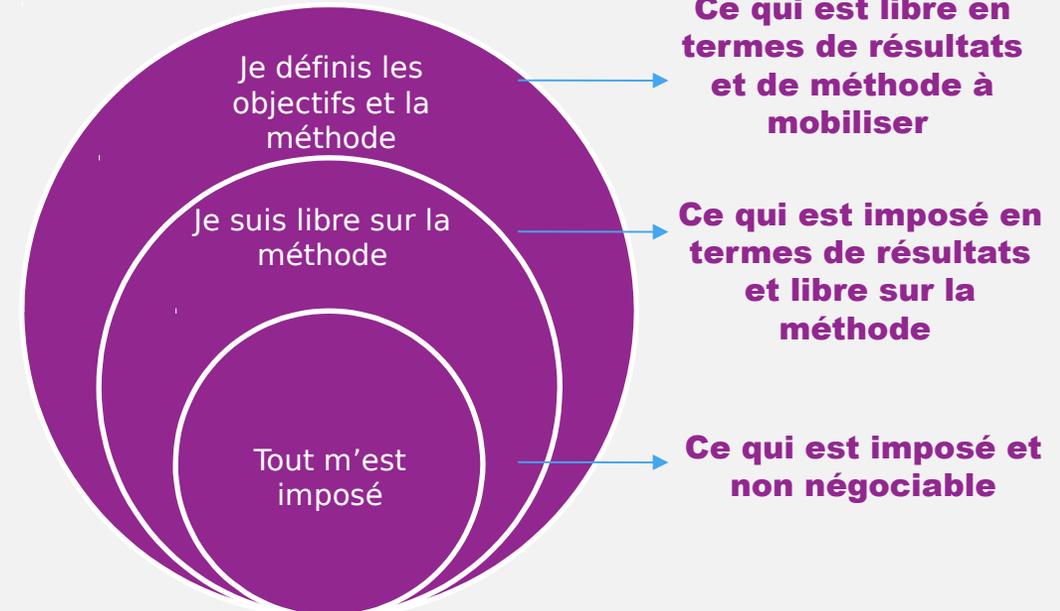
# MENER LE CHANGEMENT : CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le manager a un rôle majeur dans la transformation : il se situe entre la Direction qui donne la vision de la transformation et les agents qui l'appliquent et la mettent concrètement en œuvre
- Dans ce rôle d'interface entre la Direction et les équipes opérationnelles, le manager identifie et met en œuvre des actions pour accompagner la transformation.
- Pour déployer ce plan d'action, le degré de responsabilité du manager varie selon ce qui peut être décidé en autonomie, et ce qui nécessite un contrôle, un avis, ou une approbation de la part de la direction
- L'environnement plus général de transformation que connaît la DGFIP (à travers le NRP et au-delà), présage de nouveaux degrés de responsabilité pour les managers. Ces derniers sont incités à jouer un rôle de premier plan dans cette transformation, comme par exemple sur :
  - l'organisation du travail
  - l'appui des collaborateurs dans leur quotidien et leur parcours professionnel
  - la prise en compte des sujets sur l'environnement de travail



## QUELLE POSTURE POUR LE MANAGER ?

Il est nécessaire de se poser la question de son degré de responsabilité pour chaque action à mener :





# EXEMPLE DE CANEVAS POUR MENER LE CHANGEMENT

Exemple de grille

DOMAINES D'INTERVENTION DU MANAGER	MACRO-ACTIVITÉS (EXEMPLES)	TOUT M'EST IMPOSÉ	JE SUIS LIBRE SUR LA MÉTHODE	JE DÉFINIS LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODE
<b>ACTION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piloter les projets</li><li>• Conduire le changement</li><li>• Gérer les crises</li><li>• Adapter l'organisation / les processus / les pratiques de travail</li><li>• Structurer le quotidien / planifier</li><li>• Définir des objectifs</li><li>• Évaluer</li></ul>			
<b>INFORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diffuser l'information</li><li>• Collecter l'information</li><li>• S'informer sur les projets</li><li>• S'informer / jauger</li><li>• Décider : conception, délégation</li></ul>			
<b>PERSONNES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motiver</li><li>• Développer / faire monter en compétences</li><li>• Gérer les relations avec l'extérieur (réseau, partenaires...)</li></ul>			

# 6

## **Décliner la vision et embarquer ses équipes**



# 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 « understandable », 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



# EMBARQUER SES ÉQUIPES ET DÉCLINER LA VISION FACE AUX ÉCUEILS DU TEMPS : LA COMMUNICATION SOCIALE

diagramme inspiré des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross

**Dans une période de changement, le contexte est sujet aux interprétations et aux rumeurs. Les équipes attendent des informations, or, le manager ne maîtrise pas forcément le « temps » du projet. L'objectif pour le manager est de faire progresser les agents le long de la courbe de changement, tout en gérant les écueils du « temps » à son niveau.**

