

# VOUS AVEZ DEMANDÉ FRANCE TELECOM NE QUITTEZ PAS...



20 octobre 2020

**M**anipuler les esprits et mettre les récalcitrants au placard, voilà les nouvelles méthodes de management préconisées par le DG. F.O.-DGFIP a eu vent de l'organisation le 18 septembre dernier d'une journée nationale de sensibilisation à la transformation à destination des cadres de la DGFIP... A cette occasion, un guide de 22 pages intitulé «Faire face aux défis de la transformation – livret manager – Accompagnement des cadres de la DGFIP à la transformation» leur a été remis.

Nous avons déjà compris, sans pour autant l'accepter, que le NRP devait être avalé coûte que coûte, quitte à dégrader des cadres méritants de leurs postes comptables ou encore, comme dans le Puy-de-Dôme, attendre le 15 décembre pour donner aux agents leur affectation au 1/1/2021 ; mais là, c'est l'apothéose !

La DGFIP aura donc droit à son petit livret de rééducation des masses laborieuses. Avec la complicité des cabinets de conseil Alixio et Accenture sans doute grassement rétribués (combien ? l'histoire ne le dit pas), la Direction Générale veut donc faire porter par ses cadres de proximité sa sale besogne. Comme si ces derniers, à l'instar de leurs collaborateurs, n'étaient pas déjà suffisamment pressurés !

Ils se débattent déjà entre des injonctions paradoxales. Ils doivent remplir les objectifs fixés, s'en expliquer s'ils ne les atteignent pas et mettre en place parallèlement une organisation préservant la santé physique et mentale de leur entourage professionnel. Cette réalité quotidienne devient de plus en plus difficile à assumer au sens où il devient de plus en plus problématique de concilier des priorités contradictoires. Il leur est sans cesse demandé de faire mieux avec moins, d'être à la hauteur de la conduite du changement, mais ce n'est certainement pas en appliquant à la lettre les préceptes de ce guide qu'ils réussiront à garder de la cohésion entre eux et leurs équipes et entre les agents eux même.

Ce « livret manager », nauséabond au possible, est aussi et surtout nocif pour toute la DGFIP tant les concepts qui y sont véhiculés ont été, pour certains d'entre eux, pointés du doigt lors du procès de France-Telecom. Ainsi les cadres de proximité seront évalués sur leur propension à faire passer la « transformation » auprès de leurs équipes. S'ils n'y arrivent pas, ils seront considérés comme de mauvais « coachs ».

Les agents ne sont pas oubliés puisqu'ils seront classés en 3 populations : les « alliés », les « opposants » et les « passifs, hésitants ».

## Morceaux choisis :

Livret manager	Commentaires F.O.-DGFIP
Page 2/22 : la conduite du changement engendre des résistances.	C'est un scoop, mais encore fallait-il qu'un cabinet de consultants le dise ! La DGFIP a-t-elle prévu un avenant au contrat afin que le cabinet aille aussi démarcher les élus récalcitrants et les populations rurales notamment ?
Page 4/22 : Cette démarche doit permettre de repérer les populations sur lesquelles s'appuyer. S'appuyer sur les agents qui font la promotion du projet.	Que veut le Directeur Général ? Des agents ou des VRP zélés du NRP ? C'est la carotte et le bâton, seul vieux précepte managérial qui fonctionne.

Livret manager	Commentaires F.O.-DGFIP
<p>Page 7/22 : la carte des « alliés » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• engagés/constructifs,</li> <li>• passifs/déchirés/hésitants,</li> <li>• opposants/irréductibles.</li> </ul>	<p>3 catégories de personnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les 1<sup>ers</sup> auront les meilleures évaluations, promotions etc...</li> <li>• les 2<sup>èmes</sup> devront à un moment donné choisir leur camp,</li> <li>• les 3<sup>èmes</sup> verront leurs possibilités d'avancement de carrière ralenties.</li> </ul>
<p>Page 8/22 : La « courbe du changement ».</p> <p>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.</p>	<p>Cette courbe a été développée par une psychiatre qui travaillait sur les différentes phases par lesquelles les personnes en soins palliatifs acceptaient leur propre mort. Ça a été introduit dans le monde du management pour identifier les phases psychologiques chez les personnes qui vivaient mal le changement.</p> <p>A France-Telecom, cela a été dévoyé en disant aux managers que leurs équipes passeraient par la colère, la dépression mais que tout ceci relevait d'un processus normal. Cette « courbe du deuil » utilisée chez France-Telecom avait été pointée du doigt par l'Observatoire du stress et des mobilités forcées, créé par les syndicats et les salariés de France-Telecom en juin 2007.</p> <p>Voilà donc le merveilleux outil dont le Directeur Général veut nous doter !</p>
<p>Page 11/22 : Le manager devient un « coach » qui accompagne les équipes, il donne du sens et devient un facilitateur.</p>	<p>Tout ceci est proprement injurieux envers les cadres de proximité qui, d'après ce livret, ne faisaient rien de tout ça jusqu'à ce jour !</p>
<p>Page 15/22 : Comment manager des équipes dispersées : Quelques bonnes pratiques.</p>	<p>Enfoncer des portes ouvertes sur la nécessité de faire des réunions et aussi des moments de convivialité.</p>
<p>Page 17/22 : Quelle posture pour le manager ?</p>	<p>La Direction Générale essaie de nous faire croire que le cadre de proximité dispose de marges de manœuvre, alors qu'il n'en est rien.</p>
<p>Pages 18 à 21 : Exemple de canevas pour mener le changement. Embarquer les équipes et décliner la vision.</p>	<p>On tombe dans les poncifs du genre : communiquer, associer les agents, impulser les actions.</p>

**Pour F.O.-DGFIP, même si le ridicule ne tue plus depuis longtemps,  
ce livret manager et les réunions qui commencent en région  
relèvent d'une vaste opération de propagande visant à vendre le NRP  
et à culpabiliser celles et ceux qui le critiquent.  
Cette odieuse opération marketing doit être stoppée et le NRP abandonné.**