

Une matrice viciée et dangereuse pour les agent·es et le collectif de travail.

Mars 2025

Episode 1

Lors de sa venue à la Drfip 13 en novembre 2024, la CGT Finances publiques 13 a questionné Mme Verdier, directrice générale des Finances publiques, sur l'utilisation dans les modules de formation managériale des inspecteurs principaux et des inspecteurs divisionnaires de la « courbe du deuil ».

La Directrice générale a indiqué ne pas comprendre notre interpellation : « Que vient faire la courbe du deuil dans le cadre managérial ? » s'est-elle étonnée puis d'indiquer : « Je ne suis pas au courant ».

Voici des éléments de réponses de la CGT Finances publiques 13 qui permettront à la DG d'être mieux informée mais aussi et surtout aux agent·es de se faire une idée.

Explications. Une courbe du deuil invisibilisée, cristallisée, enkystée qui devient une boucle perpétuelle.

La courbe du deuil a initialement été élaborée par la psychiatre américaine Elisabeth Kübler-Ross pour identifier les différentes phases psychologiques d'un mourant.

Associée à la « carte des alliés » laquelle classifie l'état d'esprit des « collaborateurs », les cabinets de conseil en ressources humaines ont répliqué ce schéma en doctrine managériale pour la conduite du changement dans l'entreprise afin « d'expliquer la résistance des salariés à ce même changement ».

Ainsi, dans un principe mécanique, chaque salarié traverserait face au changement des phases identiques à la courbe du deuil.

A chacune des émotions supposées et/ou identifiées (comment ? Par qui ? Par le manager !) doit correspondre une posture managériale pour emporter l'adhésion du salarié au changement.

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

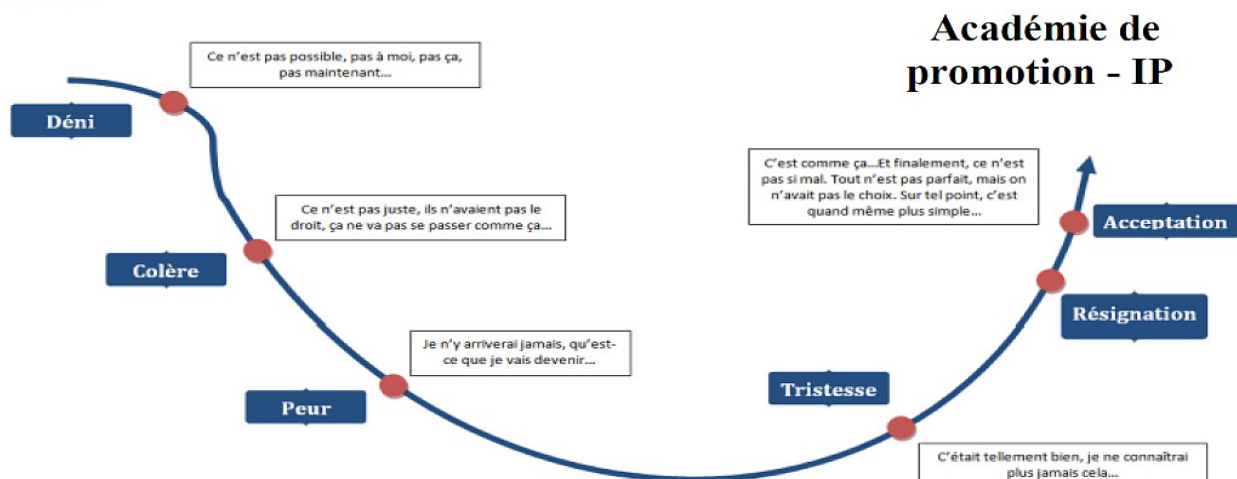
Essayer de les convaincre. Si cela ne marche pas, ne pas s'y épuiser.



Atelier – Accompagner une transformation ou un projet modifiant les méthodes de travail

Fiche 1

En vous appuyant sur le schéma n°1, pour chacune des phases, identifiez les enjeux pour l'encadrement et les actions concrètes pour y répondre.



Utiliser la courbe du deuil comme base managériale dans les formations labellisées DGFIP à destination des futurs cadres (Inspecteurs principaux, Idiv) ou comme matrice à l'attention des managers stratégiques, c'est tout simplement pour la DGFIP nier les conséquences délétères pourtant largement documentées de cette approche managériale. Cette matrice a servi de base et a été au coeur d'une fabrique monstre du risque psycho-social : celle de la « vague » de suicides à France Télécom sur fond de suppressions massives d'emplois et de privatisation.

Au commencement il y a le Nouveau Management Public ou New Public Management (NPM).

Au cours des années 1980-1990, le NPM fait irruption dans la sphère publique. Son objectif est de transformer la chose publique (res publica) ou encore ce qu'il est convenu d'appeler le bien commun, l'intérêt général, le service public, en marchandises avec des logiques de rentabilité financière en transposant les outils, modes de gestion et d'organisation du secteur privé vers le secteur public. La cible à détruire est l'Etat social, celui de l'égalité de traitement et de la réponse aux besoins sociaux.

SUPPRESSIONS D'EMPLOIS DEPUIS LA CRÉATION DE LA DGFIP, EN ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (ETP)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2790	1650	2594	2667	2438	2023	1988	2000	2130	1630	1600	2130	1500	1800	1506	850	200	550

A la DGFIP, ce sont les suppressions massives d'emplois - plus de 32 000 entre 2028 et 2025 - qui servent à calculer le retour sur investissement (Return on Investment-ROI) avec l'économie générée par la fermeture de centaines de services de proximité.

Ainsi, avant même qu'il soit mis en œuvre, le retour sur investissement du foncier innovant a été calculé à environ 300 suppressions d'emplois. Même méthode pour la TH sur le logement principal, les CGF ou encore les centres à compétence nationale ou délocalisés...

Dans le même temps sont mis en place des indicateurs et objectifs qui permettent de quantifier le rendement ou servir d'alibi à des process dysfonctionnels tandis que le benchmarking, c'est à dire la comparaison de la performance attendue entre services de même nature devient un outil d'évaluation et de pression managériale. Comme l'indique [Roland Gori](#) « l'évaluation par les indicateurs de performance se préoccupe moins de la finalité de nos actions professionnelles que de leur conformité à des objectifs chiffrés. Avec bien souvent pour conséquence de faire prévaloir les moyens pour mettre en œuvre nos pratiques professionnelles sur les finalités qui les ont créées ».

Avec la courbe du deuil, l'essentialisation des comportements et postures.

Enkystée dans la doctrine managériale de la Dgfip, puisque la courbe du deuil préside d'une part au management stratégique et d'autre part à l'obligation de conformité et de réussite des autres managers formés à cette pratique, la courbe du deuil sert de matrice, depuis son inscription dans les préceptes du « new public management » jusque dans ses déclinaisons en mode « agile » ou projet.

En définissant ainsi un cadre d'action et ses attendus qui sont des obligations transformées en « savoir-être », la DGFIP établit une doctrine de positions managériales qualifiées de stratégique (décisionnelle), de manager de manager (pilotage), de transverse (projet) et enfin celle dite de proximité, à savoir là où se situe la production réelle du service public et où s'exerce la force de travail qui l'accomplit : nous.

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

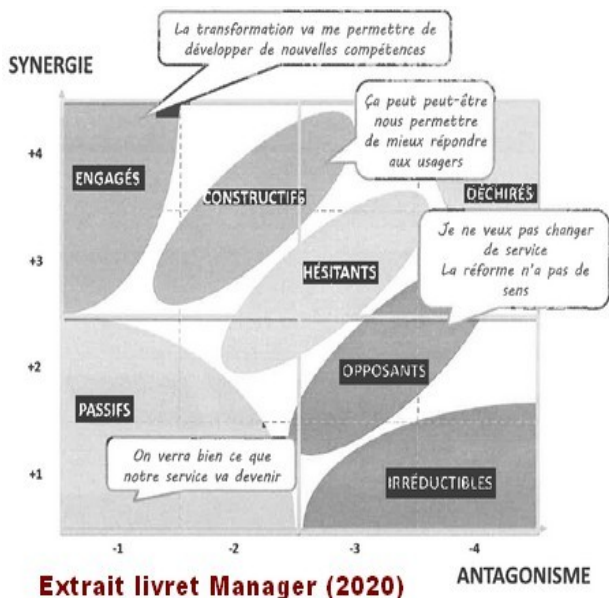
Essayer d'en faire des Alliés, ne pas s'en faire des Opposants.

OPPOSANTS / IRRÉDUCTIBLES

Essayer de les convaincre. Si cela ne marche pas, ne pas s'y épuiser.

Extrait du Livret Manager (2020) à destination des AGFIP





Il n'est question que de « comportements, postures observables et illustrations concrètes » et **en conséquence d'une essentialisation des performances ou non performances humaines attendues dans le cadre professionnel.**

Dans le premier cas il y a l'illusion d'une reconnaissance, dans l'autre l'apparition d'une réelle souffrance au travail et de risques psycho-sociaux.

Comme l'indique Vincent de Gaulejac « *Ce ne sont pas les questions de pénibilité qui sont les plus essentielles, mais les questions subjectives, en particulier l'humiliation, le non-sens, la dévalorisation, etc* ». (Source : Nouvelle revue de psychologie. Entretien avec Vincent de Gaulejac. [Le sujet au cœur des paradoxes du management](#)).

Ainsi les missions, le travail sont invisibilisés au profit d'une nébuleuse managériale comportementale jusque dans le compte rendu d'évaluation des cadres A.

C'est le mythe de l'excellence individuelle ou encore de l'exceptionnel qui a comme fonction d'éloigner le travail réel du travail prescrit, d'entraîner un sur-investissement « pour y arriver » et d'exercer une prédation sur le temps personnel en préemptant sur le temps de repos.

C'est le phénomène de l'écèlement pour celles et ceux qui pointent, c'est le travail tard le soir et le week-end pour les cadres au forfait et les N+1.

Manager stratégique

Objectifs	Capacité à	Comportements, postures observables et illustrations concrètes
Piloter la performance / Offrir un service public de qualité	Traduire la vision de manière opérationnelle en définissant les objectifs stratégiques, les plans d'action et les moyens. Prendre les décisions adéquates et suivre la mise en œuvre en évaluant la performance sur les axes financiers, usagers, process, RH. Mesurer la satisfaction des usagers.	Partager et mutualiser les résultats en recherchant la comparaison et l'émulation. Valoriser les bons résultats de la relation avec l'utilisateur, et définir les plans d'amélioration de la qualité et de la performance. Mettre en œuvre les actions correctrices.

Manager de proximité

Piloter la performance / Offrir un service public de qualité	Mesurer l'activité à travers des indicateurs adaptés. Mesurer la satisfaction des usagers / Mettre en œuvre des actions correctrices / Transformer l'organisation. Être dans une démarche d'amélioration continue (dialogue de gestion) en identifiant les leviers d'amélioration.	Associer l'équipe à la préparation du dialogue de gestion puis, à l'issue du dialogue, lui faire un retour sur les objectifs arrêtés, savoir rendre compte. Impliquer l'équipe à la performance en définissant des objectifs propres à son service. Partager régulièrement avec l'équipe les résultats des indicateurs de performance. Exploiter les résultats des outils mis à disposition (ex : VoxUsagers) au regard des engagements Service public +. Réfléchir collectivement aux mesures correctrices à mettre en œuvre.
--	--	--

Mais l'atteinte de l'objectif ne suffit pas à atteindre l'excellence qui doit rester l'exception car si tout un chacun y parvient, alors l'excellence est banalisée, devient commune et ne permet plus de différencier, de trier, de mettre en concurrence, de distinguer un « talent » ; c'est un puits sans fond ou une course de fond pour atteindre la ligne d'horizon. « Chaque année le compteur est remis à zéro ».

Une illusion managériale qui a pour conséquence de faire naître un sentiment de manque de reconnaissance mais surtout lors du contrôle, de la reddition des stats, de l'entretien professionnel, de provoquer chez le mesuré, chez l'évalué, chez l'apprécié un sentiment de culpabilité.

(...) Se développe un sentiment de malaise et d'inutilité avec l'envahissement du travail par des « à-côtés », qui souvent prennent une part majeure (ou perçue comme telle) du temps de travail, et qui éloignent du cœur du métier, obligeant à exécuter des tâches administratives, à suivre des règles, à respecter des procédures, à se préoccuper de la sécurité ou de la qualité des tâches accomplies, et plus encore à vérifier et montrer que cela est effectivement fait, en remplissant des fichiers, en cochant des cases, en faisant du *reporting* des actions réalisées, en quantifiant l'activité, en évaluant le temps utilisé pour faire telle ou telle tâche, en organisant contrôle, audit et évaluation... autrement dit, la pénétration dans les métiers de techniques managériales et de leurs dispositifs quantitatifs, mais également de techniques administratives d'un formalisme de plus en plus poussé.(...) *En finir avec le New Public Management* Nicolas Matyjasik, Marcel Guenoun IGPDE collection « Gestion publique » des éditions IGPDE/Comité pour l'histoire économique et financière de la France

Et c'est dans ces conditions que la courbe du deuil se transforme en une boucle véritable collier-étrangleur et génère des risques psycho-sociaux, terme pudique pour qualifier de fait une organisation du travail et un management pathogène.

Cela consiste, dans un contexte de sous-effectifs et de changements permanents, à un reporting intrusif allant jusqu'à exiger la restitution des tâches accomplies au jour le jour, une chape bureaucratique permanente de reporting, un contrôle social de plus en plus poussé (la loyauté remplace la confiance et la soumission le processus délibératif), une absence d'empathie pour complaire à des directives de « courage managérial » lesquelles doivent confirmer une adhésion inconditionnelle aux transformations et aux réformes en cours.

La courbe du deuil bénéficie d'un effet de halo. Elle n'est pas validée scientifiquement.

Mais alors à quoi doit-elle son succès international et pourquoi sert-elle de support à la formation des cadres de la Dgfi après le désastre provoqué en particulier à France Télécom ?

Le site Adconseil.org sur son blog QVT Qualité de Vie au Travail apporte une première réponse en affirmant que *son caractère visuel, accessible et intuitif du modèle a assuré son succès.* (...)

Et de préciser que ce modèle managérial *fait par ailleurs appel à une palette d'émotions assez large où chacun et chacune peut facilement s'identifier. Il nous conduit à pêcher par effet de halo, ce biais cognitif suscité par l'intuition et les premières impressions (...).*

Et le blog d'indiquer «Là où le bât blesse, c'est qu'il n'a jamais été confirmé par des travaux scientifiques sérieux. Les seules études réalisées sur le changement et aboutissant à des représentations graphiques vaguement similaires concernent l'évolution de la performance, avec un creux désormais démontré et imputable à l'effet d'apprentissage ».

La grille de lecture que propose la courbe du deuil est standardisée, normalisant les étapes émotionnelles que chacun - chacune devrait ressentir, et conçoit l'émotion liée au changement comme toujours négative et les difficultés exprimées forcément comme passagères et acceptables.

C'est justement sur cette focalisation managériale *passagère et acceptable* des difficultés rencontrées que surgit le risque psycho-social concernant cette doctrine de la conduite du changement.

Car la courbe du deuil focalise seulement sur la *créature écrasée* (mais ce n'est pas bien grave puisqu'elle va s'en remettre) car c'est passager ; il y aura forcément le temps de l'acceptation et qui sait.. une nouvelle dynamique. Destruction créatrice, quand tu nous tiens !

Mais ce n'est pas si simple.

En tout premier lieu parce que le management à partir de la courbe du deuil ne questionne jamais la nature même du changement, son opportunité, ses motivations réelles. N'oublions pas le NPM et ses objectifs incompatibles avec le service public.

Or nous sommes des agents publics et remplissons des missions de service public : #conflitdevaleurs

Comme le précise Adconseil : *partant de là, l'expression d'une souffrance ou d'une difficulté face à un changement contraire à l'éthique ou dégradant la santé ou les conditions de travail peut être considérée sous le même angle que toute autre situation de transformation.* La négativité n'est que « résistance », elle peut être étiquetée et manipulée pour accélérer l'arrivée des individus aux phases de résignation et d'acceptation. *Dans de nombreuses versions de la courbe du deuil, le passé est ainsi qualifié de facto de négatif et le futur de positif, quelle que soit la nature du changement.* #souffranceautravail

Enfin, de nombreux chercheurs sur les conditions de travail et de vie au travail s'interrogent sur le maintien en l'état de la courbe du deuil comme principe managérial de la conduite du changement.

C'est le cas de Valéry Michaux ,Enseignant-Chercheur - HDR, Neoma Business School dans un article publié sur le site [the conversation](http://theconversation) : **Suicides chez France Télécom Orange : comment les managers ont été anesthésiés.** (...) **Les méthodes génériques de conduite du changement enseignées aux futurs managers sont tellement standards qu'elles se révèlent souvent inefficaces. Pire, elles peuvent s'avérer nuisibles, en fournissant aux managers des grilles d'analyse inappropriées, masquant les signaux d'alerte (...)** La « courbe de deuil », à l'origine de la passivité des managers.(...) Un outil inapproprié mais toujours enseigné.

Madame la Directrice générale, vous voilà informée et les agents aussi.