

SERVICE CONCOURS

SELECTION D'ACCES A L'INSTITUT DE FORMATION DE CADRE DE SANTE PARAMEDICAL

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 4 heures

Mardi 11 Mars 2014

Notation sur 20 points

CONSIGNES

1. Sous peine d'annulation de la copie :

- * *Nom, prénom et numéro d'inscription doivent être inscrits dans la case prévue à cet effet.
Les copies doivent être anonymisées : la partie gommée doit être repliée et collée.*
- * *Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.*
- * *Pour les questions : en aucun cas les questions et les champs de réponse ne doivent être surlignés. Aucun signe distinctif ne doit apparaître sur la copie (pas de signature, pas de couleur...).*
Pour le texte de l'épreuve : le surligneur peut être utilisé.

2. Les brouillons ne seront pas ramassés.

LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Pendant longtemps, les Organisations ont plus ou moins ignoré un environnement considéré comme immuable parce qu'il changeait lentement, imperceptiblement. De nos jours, la sophistication des technologies, la mondialisation de la concurrence, la nécessité de rechercher l'amélioration de la qualité des produits et des services inclinent les Entreprises à mettre en œuvre des stratégies de changement qu'elles veulent rapides et efficaces. Légitimement soucieux d'adapter l'Organisation à un monde dans lequel le changement s'accélère, encore trop de décideurs en arrivent à « oublier » de le considérer comme ce qu'il doit être : une évolution maîtrisée. Quelques-uns vont même jusqu'à « oublier » d'associer les acteurs de l'Entreprise à la gestion du changement, voire jusqu'à tenter de le manipuler. De tels comportements sont d'autant plus mal tolérés par les salariés que dans le même temps, [...], le discours officiel continue à vanter les vertus de la communication et celles du dialogue. Aussi, il n'est pas étonnant que face à ces « oublis » ou ces tentatives de manipulation, les personnes qui se sentent alors méprisées et menacées, adoptent à leur tour des attitudes de refus qui ne manquent pas de conduire rapidement à l'impasse. Ainsi, le premier enseignement que nous apporte l'approche de la problématique du changement dans les Organisations est que la façon de changer est aussi importante que le contenu du changement et qu'en conséquence : changer une Organisation (ou au sein d'une Organisation) doit consister en un **processus global** et pas trop hâtif qui prend en compte plus que jamais la « dimension humaine » de l'entreprise et considère les besoins souvent hétérogènes, quelquefois contradictoires de chacune des *trois réalités* que sont les hommes, les structures et les techniques qui font l'Entreprise, l'Institution ou l'Organisme.

Au début du siècle dernier, l'« Organisation Scientifique du Travail » pouvait se permettre d'imposer aux « cols bleus » des changements autoritaires : l'immigré, Allemand, Français, Irlandais, Italien n'avait pas le choix dans l'usine de Chicago. Quelques décennies plus tard les « Relations Humaines » imaginèrent que grâce à la prise en compte de ses considérations psychologiques l'homme donnerait le meilleur de lui-même au travail, d'où un début de dialogue. Puis, la « Direction Par Objectif » considéra l'homme comme responsable et capable de stratégies personnelles, la négociation des objectifs devenait une action préventive. De nos jours, « le Management » est tenu de considérer l'homme dans sa totalité : une personne qui a appris l'autonomie ; qui se montre soucieuse d'être véritablement acteur mais aussi, et dans une certaine mesure, auteur de sa propre destinée ; qui exige qu'on la respecte et qu'on respecte les engagements pris à son égard. En retour, l'homme au travail se trouvera alors disposé à adhérer suffisamment à un projet commun et prêt à mettre véritablement sa créativité, ses efforts, son travail au service de l'Organisation. Dès lors, obtenir la réelle adhésion des salariés à un projet de changement portant sur des questions qui les concernent, c'est avant tout, bien mesurer que tout changement est vécu comme la modification d'un univers stable, ce qui a pour effet de menacer ceux qui bénéficient de la stabilité. Menace souvent exacerbée par la résistance individuelle et naturelle qu'oppose plus ou moins chacun de nous au changement et qui se manifeste en réaction à *cinq peurs*, au moins :

- La peur de perdre son identité, ses repères, ses références ; celle d'aller vers l'inconnu ;
- La peur de perdre ses habitudes, ses automatismes et le système d'économie d'énergie qu'ils constituent ;
- La peur de manquer de compétences par rapport aux nouvelles activités ; celle de ne pas y arriver et d'être critiqué ;
- La peur d'avoir tort ou à l'inverse le souci d'affirmation de soi qui, dans les cas extrêmes, peut amener l'individu jusqu'à nier une réalité pourtant évidente ;
- La peur de perdre ses certitudes, ses opinions les plus profondément ancrées, pour tomber dans des engagements circonstanciels, superficiels.

De nos jours, l'homme au travail a besoin de trouver du sens dans ce qu'il fait, il a besoin d'y trouver son compte autant matériellement qu'en termes d'auto accomplissement. Il n'acceptera

véritablement le changement, il n'acceptera de vaincre ses peurs naturelles¹, que si celui-ci lui est proposé et expliqué (Qu'est-ce qui est à l'origine de ce projet de changement ? Quels sont les buts visés ? Qui décide ?) plutôt qu'imposé. Il n'acceptera d'aller vers l'inconnu que si le changement lui apparaît comme une transformation nécessaire, judicieuse de son propre point de vue, et non comme un bouleversement, une révolution. Aussi, et dans la mesure du possible, il s'avère toujours préférable de conduire un changement par modifications successives et en prenant bien soin de présenter, d'expliquer et de justifier chacune de ces modifications. On rejoint ici le **rôle pédagogique du « middle management »** qui, par sa proximité affective, est le mieux à même de faire passer les messages. Pour que l'homme accepte pleinement de changer, il faudra encore que les nouveaux objectifs lui apparaissent réalistes en regard des moyens, que les apports méthodologiques lui soient assurés, que la parole donnée soit tenue. Sinon, il est possible qu'il ne fasse que semblant d'accepter, se livre en un premier temps à un ralliement sous la pression des circonstances, se compose un rôle adapté à la nouvelle situation mais qu'en un deuxième temps, écartelé entre ses convictions profondes et sa « participation simulée », il s'oppose, plus ou moins implicitement, à la véritable mise en œuvre du changement. La nécessaire acceptation préalable du changement se heurtera aussi à des phénomènes d'ambivalence, des craintes de perte de pouvoir ou bien des craintes de nouvelles formes d'autorité. Face à ces craintes, le développement des entretiens, la remontée et la prise en compte effective d'informations, l'intégration de l'irrationnel dans les formations rassureront et convaincront. Le moment sera alors venu de poursuivre et de consolider le changement par la mise en place d'une nouvelle structure adaptée à la nouvelle politique, aux nouvelles missions, aux nouveaux objectifs de l'Organisation.

Quoi qu'en disent quelques théoriciens, la structure pyramidale, probablement issue de la théorie d'inspiration militaire, reste la plus répandue. Plus exactement, quel que soit le type de structure, l'effet « obéissance hiérarchique » caractéristique de l'Organisation pyramidale reste présent. Même s'il lui arrive maintenant de se cacher derrière des dispositifs informatiques de gouvernement à distance et de mise sous tension (base de gestion de projets, outils nomades de communication, indicateurs de gestion...), « l'obéissance hiérarchique » n'a pas disparu et n'a d'ailleurs pas vocation à disparaître. Ce principe, suivant lequel « n » rend compte à « n+1 » est une des constantes de toute Organisation : la nécessité d'un système homogène pour les prises de décisions les plus conséquentes. Celles qui [...] engagent l'Organisation sur le moyen et le long terme. Celles que l'on peut qualifier de décisions stratégiques en regard d'autres plus routinières.

Sans cette unicité du système de prise de décision, qu'il soit collégial (Comité projet, Conseil de direction, Comité de suivi) ou individuel (le directeur, ses délégués), l'Organisation tomberait soit dans l'indécision durable, soit dans le « bicéphalisme ». C'est-à-dire, soit dans l'immobilisme, soit dans un risque très élevé et tout autant dommageable de décisions divergentes. Bien évidemment, cette nécessaire unicité de décision ne doit pas verser dans le totalitarisme. Elle ne doit pas signifier l'obéissance absolue. Elle ne doit pas empêcher la marge de manœuvre ni gêner le jeu (au sens mécanique du terme) sans lequel tout fonctionnement devient impossible. On aperçoit ici la problématique de la délégation [...].

Quoi qu'il en soit, pour des raisons certainement culturelles, on a tendance à penser que les zones de pouvoir étant bien délimitées et la logique des fonctions mettant bien chacun à sa place, la performance de l'Organisation s'en trouve optimisée. Et même si l'on sait qu'il existe d'autres types de structures que celle de type pyramidal, qui découle seulement de la rationalité et de la logique. Justement parce que l'on sait maintenant que la « bonne » structure, celle qui permet le mieux de réussir, doit dépendre de la taille de l'Organisation, de la nature du produit fabriqué ou du service rendu, du système de communication retenu, du système de prise de décision et de l'environnement tel qu'il est (et non tel qu'on le voudrait). Précisément parce qu'on sait cela, la tentation devient grande de se contenter d'une structure nouvelle comme unique levier de changement. Voilà une vision bien naïve des choses qui consiste à croire que la règle promulguée sera systématiquement appliquée et qui fait peu de cas de la lutte pour le pouvoir, des

¹ La peur est une adaptation naturelle du comportement face à un danger réel ou supposé. Sauf cas pathologique, si le danger s'estompe ou si la situation initialement perçue comme dangereuse s'explique, il y a de fortes chances de voir la peur disparaître d'elle-même.

conflits interindividuels et de la résistance au changement. Vision naïve qui oublie de mesurer qu'il n'est pas souhaitable mais au contraire risqué, du point de vue de l'amélioration attendue, que la structure change sans que les hommes aient véritablement accepté l'idée même de changement. Vision naïve qui oublie de considérer toute la complexité des relations qui se nouent entre l'humain et le changement. En fait, la structure, aussi innovante et performante soit-elle, n'est utile qu'à matérialiser et porter l'indispensable acceptation préalable des hommes : que peut-on attendre d'une nouvelle structure commerciale, même parfaitement pensée, si la politique du même nom n'est pas comprise et acceptée ? Faut-il espérer quelques résultats sérieux d'un comité de pilotage chargé de la recherche de l'amélioration de la qualité, si le concept qualité n'est pas admis par tous les acteurs de la chaîne ? A l'inverse, il serait particulièrement maladroit d'avoir agi sur les hommes sans opérer les significatives modifications structurelles qui s'avèreraient utiles : lorsque quelqu'un accepte de changer, il se met en état de vulnérabilité, si on l'abandonne en cours de changement, on s'y prend mal, on rend intenable sa nouvelle position. La modification structurelle gagnera alors à être pensée avec des représentants de ceux qui auront à la mettre en œuvre et à la vivre au quotidien. Mais cette précaution à elle seule ne suffira pas toujours à empêcher que le projet de nouvelle structure se heurte à des rumeurs, un développement de l'anxiété et des conflits éventuels. Aussi, on choisira de donner une information objective, honnête et complète, au travers de réunions de style participatif. Lors de ces réunions, seront précisées et justifiées les nouvelles tâches et responsabilités de chacun dans la nouvelle structure qui aura été pensée dans l'optique de faciliter l'atteinte des résultats et la satisfaction du client final. Cette nouvelle structure étant dans les faits le moyen de canaliser et d'affermir le changement, la technique nouvelle pourra à son tour apparaître avec toutes ses chances d'être perçue comme l'un des plus sûrs soutiens.

Même si dans un monde où la réalité change à vitesse quelquefois vertigineuse, nous devons changer avec elle ou risquer de nous laisser distancer avec toutes les conséquences très désagréables que cela suppose, il n'est pas souhaitable que seule l'évolution technologique nous impose le changement. Pourtant, il en est souvent ainsi : une nouvelle technique apparaît et, il nous faut bien faire avec, une nouvelle technologie ça ne se refuse pas. Cet état de fait, exacerbé par la probable survivance du « réflexe taylorien », pourrait nous amener à penser que l'utilisation d'une nouvelle technique, comme unique canal de changement, peut s'avérer suffisante. Ce serait faire trop peu de cas de la peur de ne pas savoir se servir de la machine, du risque de résurgence d'un racisme de type taylorien (les experts et les autres) pouvant induire des tensions et des conflits, de la tentation du conservatisme. Pour bien comprendre les vicissitudes du changement, il faut bien mesurer que ce n'est pas à la technique de donner du sens à la vie et au travail de l'homme. Il faut bien comprendre que **l'outil est au service de l'homme**, et non l'inverse. En conséquence, chaque fois que possible, il est préférable de se contenter d'inciter les personnes à faire évoluer d'elles-mêmes leurs pratiques. Incitation que porte en lui le principe même de la négociation des objectifs lorsque, bien pensé, honnêtement et intelligemment appliqué, il prévoit de négocier non seulement les objectifs communs nécessaires au progrès de l'Organisation, à son évolution et à la satisfaction des clients, mais aussi des objectifs personnels utiles à l'adaptation comme à l'évolution des salariés et au développement de leurs compétences. Le changement ainsi proposé, expliqué et accepté, les nouvelles structures ainsi pensées, justifiées et admises, l'apport technologique nouveau sera alors présenté comme **un outil au service du changement**. Ici encore, la place de l'information à laquelle s'ajoute celle de la formation sont prépondérantes : un plan de formation justifiera la nouvelle technologie présentée en termes d'aide. Ce même plan, après avoir apporté les données méthodologiques indispensables (savoir), amènera les modalités de mise en œuvre (savoir-faire) des compétences nouvellement acquises et pourra même faire évoluer les croyances, les attitudes, les préjugés, les stéréotypes (savoir-être). A ces trois types de savoirs, qui font la compétence, s'ajoutera un quatrième volet, le « savoir-devenir ». Cette dimension supplémentaire revêt très souvent une importance toute particulière dans la réussite d'un changement au sein d'une Organisation. Ceci au sens où la connaissance, la compréhension et même l'acceptation ne suffisent pas toujours à permettre le changement qui, lui, se heurte à des résistances inscrites au niveau de peurs conscientes, comme nous l'avons vu plus haut, mais aussi à des peurs inconscientes, irrationnelles comme, par exemple, la peur d'avoir peur. D'où la fréquente nécessité d'une profonde formation des cadres en termes de comportements et d'attitudes afin qu'ils puissent à leur tour assurer la continuité de celle de leurs collaborateurs. Ces

derniers, lorsqu'ils constateront que leur chef a surmonté ses propres réticences, accepté le changement, appris à apprendre et à devenir, le jugeront apte à les aider à en faire de même.

ASTOURIC, Alain.
La gestion du changement dans les organisations.
In *Le management durable du concret pour réussir ensemble*. Lyon :
Edition Chroniques Sociales, 2004. p.23 – 28.

QUESTIONS

1. Dégagez les idées principales du texte.
2. Argumentez-les en vous référant à votre expérience professionnelle.

SESSION DU 11 MARS 2014

GRILLE DE NOTATION DE L'EPREUVE ECRITE

NOTATION SUR 20 POINTS

FOND	COTATION : 15 / 20
■ Compréhension du texte : 8 points <ul style="list-style-type: none">- repérage de la problématique développée- repérage des idées principales du texte	
■ Argumentation : 7 points <ul style="list-style-type: none">- pertinence des exemples présentés en référence à l'expérience professionnelle- richesse de l'argumentation- cohérence du raisonnement	
FORME	COTATION : 5 / 20
■ Expression écrite : <ul style="list-style-type: none">- production écrite structurée- clarté de l'expression- richesse du vocabulaire- orthographe et syntaxe correctes- calligraphie lisible	

Les notes inférieures à 10 sur 20 sont éliminatoires.