

SERVICE CONCOURS

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

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 4 heures

07 Mars 2017

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.

DECIDER

Parmi les compétences du manager, il y a celle qui consiste à décider, puisque, à son niveau, il dispose du commandement. Un manager ne fait, évidemment, pas que décider : il doit régler des conflits, faire des arbitrages, transmettre des messages et communiquer, faire du reporting. Il écoute ce que lui disent ses collaborateurs, il fait les comptes rendus d'activité, évalue, gratifie et recadre, il essaye de planifier le futur immédiat et même à plus long terme, mais une partie cruciale de son métier consiste à prendre des décisions. En dernier ressort, c'est lui qui décide et endosse la responsabilité corrélative.

Dans son origine étymologique, le mot « décider » porte quelque chose du caractère grave et tranchant de la décision : le mot latin *decidere* vient du verbe *caedere* qui veut dire trancher. Avant la décision, la situation est d'une certaine sorte, dans un certain état. Après, les choses sont autres parce qu'elles ont été tranchées.

Cela dit, ce sens radical du mot décider risque de nous égarer dans l'effort pour comprendre la décision. S'il y a en effet des décisions tranchantes, qui produisent de l'irréversible et de l'irréparable, toutes les décisions ne sont pas de cette sorte – heureusement et malheureusement. Heureusement car, sinon la vie serait faite de drames ; malheureusement car les « grandes décisions » sont souvent les plus faciles à modéliser (en général *a posteriori* ...).

Les grandes décisions, celles qui représentent un « tournant », il importe de savoir les prendre dans la vie privée comme dans la vie publique en mesurant leur importance et surtout au moment opportun. Il y a aussi beaucoup de petites décisions qui pèsent malgré leur faible importance. Il y a surtout beaucoup de processus de décision longs et confus aboutissant à des changements importants, mais ces derniers tiennent plus à l'accumulation des décisions qu'à une seule décision souveraine. Sans oublier... les non-décisions, celles que l'on devrait ou aurait dû prendre mais qu'on laisse à la routine ou à l'aveuglement.

Décider veut dire qu'on va choisir une orientation, un chemin plutôt qu'un autre, une solution et pas une autre. Fera-t-on tel investissement ? Renouvellera-t-on le parc des véhicules ? Fermera-t-on un service plutôt qu'un autre ? À quel moment réorganisera-t-on ? Autant d'exemples banals ; cependant, l'important n'est justement pas le fait de la décision elle-même, mais tout ce qui est autour et avant elle, les conditions et les circonstances dans lesquelles elle est prise.

La première condition, souvent la plus difficile à identifier, est de déterminer le problème en question. À quoi la décision apporte-t-elle une réponse ? La routine décisionnelle est telle que bien souvent nous ne savons plus quel problème nous avons à résoudre. Beaucoup de penseurs récents ont diagnostiqué une « perte du sens des problèmes », qui déboucherait sur l'application aveugle de « procédures ».

Face à toute décision, le manager doit commencer par se demander à quel problème il a affaire et sous quelle forme. Cela suppose qu'il s'informe sur la situation avec ses tenants et aboutissants, action difficile à réaliser exhaustivement compte tenu de la nature systémique de l'organisation. Ici se pose la question de la nature de l'information à recueillir et du coût pour la recueillir.

Pour ce qui est de la nature de l'information, on doit garder à l'esprit que les données statistiques sont souvent elles-mêmes biaisées par les formats et modes de présentation retenus. Voici une phrase attribuée tantôt à Mark Twain tantôt à Benjamin Disraeli : « il y a trois sortes de mensonges, les gros mensonges, les petits mensonges et les statistiques ! » Il y a effectivement un art statistique du mensonge, ou au moins du maquillage des problèmes.

On devra aussi se méfier du témoignage, notamment quand il porte sur des choses sensationnelles. Notre crédulité naturelle, très bien adaptée à l'usage du langage (elle nous permet d'éviter d'aller vérifier chaque avertissement émanant d'autrui), nous porte à croire spontanément tout ce qu'on nous dit – surtout si les choses rapportées sont « énormes ». Raison de plus pour nous méfier. Beaucoup de prétendues « informations » ne sont que des rumeurs, des ragots, et constituent des pièges pour le manager qui leur accorde foi. Il importe donc de prendre du recul, de se donner le temps de la réflexion pour ne pas accepter à chaud la... mauvaise information.

Pour ce qui est maintenant du coût de la collecte d'information, les choses sont encore plus confuses. Chercher, trouver, rassembler de l'information entraîne des coûts importants, aussi bien financiers qu'en termes de temps. Il faut donc savoir peser les coûts par rapport aux résultats escomptés. Certains se lancent dans des recherches minutieuses et interminables qui leur coûtent temps et argent pour des décisions peu importantes. En revanche, certaines questions sont si importantes qu'on ne doit pas lésiner sur la dépense. C'est affaire de pondération et, ironiquement, de décision sur la décision : quand jugera-t-on que l'on dispose de la bonne quantité (et qualité) d'informations pour prendre une décision ? Il faut, sur ce point, être attentif aux ruses de la mauvaise conscience ou de l'indécision. Certains recherchent une information exhaustive pour... différer la décision ou la prendre trop tard. D'autres se précipitent... par peur panique de décider et donc bâclent le processus.

Toutefois, identifier le problème et rassembler l'information pertinente n'est nullement suffisant pour décider. On ne décide pas dans le vide, mais en prenant aussi en compte les moyens de décider – la logistique de la décision. Il n'y a pas de décision sans réflexion préalable sur les moyens de la prendre, de la rendre effective, de l'appliquer et de la faire appliquer. Un exemple bien connu est celui de décisions législatives précipitées prises par tous les gouvernements dès que se présente un problème : on décide de faire une loi. Vient ensuite la question de son application au moyen de « décrets d'application », souvent pris avec des mois voire des années de retard, quand ils ne sont pas tout simplement « oubliés ». On avait juste omis de prendre en compte la logistique de la décision.

Un aspect important est l'opportunité des décisions. Une décision prise trop tard, trop tôt, à contretemps, est en général inutile et même nuisible. Les décisions doivent être prises en temps opportun. Les Grecs de l'Antiquité avaient un mot pour ce moment opportun : le *kairos*. Il s'agit de ce moment où la décision peut faire basculer les choses, où le fléau de la balance, qui était en équilibre, commence à se déséquilibrer, où une pichenette peut alors suffire à tout faire basculer. L'art de la décision, c'est celui du *kairos* : savoir décider au bon moment. Avant, il est trop tôt, après, ce sera trop tard et les choses se seront rigidifiées. Au moment opportun, la décision change tout. Il est évident que cette considération du « bon moment » est liée à celle du temps nécessaire pour rassembler l'information et bâtir la décision. Souvent, le décideur piaffe en attendant que ses services ou des services associés aient enfin terminé l'étude du dossier. Si l'on avance trop tôt, les esprits ne sont pas prêts. Trop tard, les blocages sont là, ou bien le cœur n'y est plus.

Saisir le *kairos* ne doit pas être confondu avec de l'opportunisme. Celui-ci consiste à saisir l'occasion sans avoir au préalable formé réflexivement sa décision, sans avoir aucune politique, si ce n'est celle qui se présente. Saisir le moment crucial ou opportun, c'est en partie un art relevant de l'intuition, mais derrière cette formule un peu convenue, il y a aussi ce qu'apportent la réflexion et l'expérience. Le manager expérimenté sait laisser mûrir les choses pour se lancer au bon moment, quand il voit l'opportunité. Il sait intégrer les nombreuses variables d'une situation : sensibilité des collaborateurs, moyens de communication entre eux, lobbies en présence, temps

nécessaire pour cadrer le problème et construire des solutions applicables. Il y a là quelque chose qui s'apparente à la logistique militaire, quand il s'agit de monter une importante opération nécessitant des moyens lourds qu'il faut agencer avec précision. Beaucoup de désastres militaires ont tenu à des contretemps dans la décision.

Une décision n'est rien non plus si elle n'est pas accompagnée dans sa réalisation. Il ne s'agit pas de décider puis de passer à autre chose. Encore faut-il accompagner et suivre la décision. L'accompagner veut dire penser et organiser son accompagnement. Qui sera en charge de l'application et du suivi ? Selon quel calendrier de réalisation ? Avec quels moyens de communication et d'explication ? En ce sens, une décision n'est jamais le fait d'un seul acteur, aussi brillant et imaginatif soit-il. Elle doit bénéficier non seulement de l'intelligence collective des personnes associées à elle, des différents éclairages sur la réalité en jeu, mais elle doit aussi être prise en charge par une équipe qui lui donne son habillage concret et son caractère effectif.

Cet accompagnement de la décision a l'avantage d'inciter ceux qui la prennent en charge à se l'approprier. L'accompagnement d'une décision permet ainsi la remontée, rapide de « retours », qui peuvent mettre en lumière des difficultés imprévues ou sous-estimées ou, au contraire, des facilitations qui suggèrent d'aller plus vite, plus loin, puisque le champ est libre ou que la décision est bien reçue. En ce sens, on ne peut dissocier accompagnement des décisions et audit réflexif, évaluation et finalement en continu de la politique.

Le modèle qui vient d'être détaillé insiste sur la complexité omniprésente à tous les stades de l'action managériale, avec le mérite de contester la représentation de la décision sur le modèle « baguette magique » ou « Je le veux ». La décision n'est jamais du type *Fire and Forget* (tirer son missile et s'enfuir à toute vitesse) – ou alors c'est que le manager est assisté d'une équipe suffisamment rodée pour assurer sans problème le « service après-vente » de la décision. La prise de décision est une pratique riche et substantielle, elle ne s'improvise pas, mais fait pleinement partie d'une politique générale, et cette dernière est le fait d'équipes de managers rodées à cette pratique.

A partir de là, on voit aisément quels sont les pièges et/ou les travers dans lesquels il ne faut pas tomber. Il y a d'abord les erreurs de décision par sous-information, ou du fait d'une mauvaise analyse (voire de l'absence d'analyse) du problème rencontré. Ce sont des erreurs épistémologiques et théoriques, tenant à une mauvaise organisation cognitive : on s'y prend mal en termes de connaissance. De même, les décisions prises à contretemps, au mauvais moment, sont des erreurs cognitives mais portant cette fois sur la mauvaise prise en compte de l'ensemble des données. Une seconde catégorie d'erreurs est d'ordre organisationnel : la décision est mal préparée, mal construite, sans logistique adéquate ni accompagnement suffisant, sans suivi ni retour. Elle n'est pas inscrite, dans le cadre plus large d'une politique des décisions. C'est une décision dans le vide.

Du point de vue psychologique à présent, ce sont des défauts de caractère qui peuvent obérer la prise de décision. Ils sont de natures diverses et opposées. Il y a d'abord l'erreur de Gribouille. On sait que le personnage nigaud de la Comtesse de Ségur a tellement peur de la pluie qu'il se met à l'abri des arbres mais dans un ruisseau – autrement dit, il se mouille par peur d'être mouillé... L'erreur de Gribouille en matière de décision consiste à tellement redouter certaines décisions qu'on les prend avant même le moment où il faudrait. La peur de réfléchir, de devoir peser les éventualités, les coûts et les risques, fait que certains vont prendre, sans y réfléchir, des décisions qui méritent cependant d'être longuement réfléchies et étudiées. Il faut se méfier de ce complexe de Gribouille qui nous affecte tous lorsque nous rencontrons des situations que nous redoutons. Le seul remède à proposer est de savoir geler la décision chaque fois qu'on soupçonne qu'elle risque d'être prise trop vite. On sent toujours quand une décision est « précipitée ».

A l'inverse de Gribouille qui va trop vite, il y a l'hésitant qui tempore, le procrastinateur qui remet sans cesse au lendemain une décision qu'il n'a pas le courage de prendre. La procrastination peut consister à remettre indéfiniment, à différer la décision, à tergiverser, ou bien

à s'abriter derrière le prétexte que c'est compliqué, que c'est délicat et qu'il faut recueillir encore plus d'informations.

Une forme sournoise de tergiversation consiste à prendre des demi-décisions, c'est-à-dire des décisions qui ne traitent pas l'intégralité du problème rencontré, ou bien qui sont si faibles que le problème se reposera rapidement. On peut inventer des demi-mesures, mettre des rustines, augmenter des contributions sans remettre à plat la situation. Les exemples sont légion dans l'actualité. Les demi-décisions sont acceptables dans des situations particulièrement difficiles mais elles sont en général plutôt la marque d'une peur de la décision et d'un refus de la responsabilité.

Il faut enfin signaler deux types de décision dont tout manager et toute personne en général doit se méfier : les décisions déjà prises et ce que j'ai appelé les non-décisions. Les décisions déjà prises, ce sont celles que l'on feint d'étudier, de préparer, de formuler, mais qui, pour diverses raisons, ont en fait déjà été prises et dont la préparation, la réflexion et l'accompagnement ne sont en réalité que des prétextes pour les entériner ou « avoir l'air de les prendre ». Ces « décisions déjà prises » posent un grave problème et nous font toucher du doigt le fait que nous ne sommes guère renseignés sur les mécanismes neurologiques et les conditions métaphysiques de la prise de décision.

Certains spécialistes des neurosciences soutiennent, avec quelque raison, que la majeure partie de nos décisions et de nos choix dans la vie sont faits de manière déterminée (c'est la thèse du déterminisme) et que l'étape, qui nous paraît si cruciale, de la réflexion et de la délibération est en fait une simple étape-écran ou de retardement dans un processus qui se déroule indépendamment. Comme on le voit, cette thèse fait bon marché de la liberté métaphysique et de la capacité de l'homme à choisir vraiment ses actions.

La plupart des actes simples de la vie courante, comme se lever, s'asseoir, poser une question, commencer ou cesser d'écouter, relèvent probablement de cette explication : ils sont déterminés et la délibération n'est qu'une étape dans la chaîne causale. Pour les montages complexes que sont les montages décisionnels, pour lesquels on ne choisit pas simplement de prendre le chemin de gauche plutôt que celui de droite, les choses sont différentes. Il se produit alors réellement un calcul et une évaluation de la situation – au point d'ailleurs que ces opérations peuvent être modélisées grâce à l'intelligence artificielle – et la décision, quand elle est correctement prise, est le résultat d'une analyse, d'un calcul distancié et objectif. Il est donc d'autant plus indispensable de ne pas se prêter à la confusion entre microdécisions humaines prédéterminées et décisions calculées et réfléchies faisant intervenir un tissu de facteurs et de conditions.

Pour ce qui concerne à présent les non-décisions, celles qu'on devrait prendre et qu'on ne prend pas, elles relèvent tantôt d'une défaillance cognitive, tantôt d'un défaut de volonté. La défaillance cognitive consiste à ne pas voir qu'un problème se pose, à rester dans un modèle éprouvé d'appréhension de la réalité sans percevoir les signaux qui indiquent qu'un ajustement important est nécessaire. Le défaut de volonté relève de la paresse – on se satisfait de la routine – ou de la peur de prendre des décisions. On préfère le *statu quo*, ne rien changer, rester en sécurité dans la répétition.

Comme on le voit, en matière de décision le manager doit réaliser une double performance. L'une est cognitive – logistique – et concerne le calcul (même approché parce que tellement multifactoriel) de l'ensemble des conditions d'une décision comme réponse à une question ou solution d'un problème. De ce point de vue, il y a une politique de décision à mettre en place – et ceci, jusqu'à un certain point, s'étudie et s'apprend à partir de cas et d'expériences.

L'autre face de la performance est psychologique/éthique. Il s'agit pour le manager de se méfier des biais caractériels, des phobies et sources de stress qui peuvent peser psychologiquement sur son mécanisme de choix décisionnel. Cette seconde face relève de l'hygiène intellectuelle et émotionnelle du manager. On ne peut pas apprendre des recettes pour

se prémunir contre ces biais, mais on peut être mis en garde contre eux et tenter de les voir avec lucidité, en passant en revue sa conduite passée et aussi avec l'aide de collègues et d'autrui en général.

MICHAUD, Yves
Qu'est-ce que le management responsable : confiance, décision, réflexivité.
Paris : Groupe Eyrolles, 2013 – pp. 103-115

QUESTIONS

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

SESSION DU 07 MARS 2017

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- 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.