

LE MANAGEMENT EN MILIEU HOSPITALIER

"Toutes les grandes avancées viennent de l'audace et de l'imagination" John DEWEY (Philosophe et psychologue Américain, 1859-1952)



En partenariat avec Béatrice CRESTA/PAVIOT, Cadre de Santé paramédicale, infirmière anesthésiste



Béatrice CRESTA/PAVIOT est Cadre de Santé paramédicale, infirmière anesthésiste. Elle nous propose la publication mensuelle d'articles sur une nouvelle RUBRIQUE sur « la pédagogie et la transmission des savoirs » pour nos lecteurs et abonnés du Blog MMH !!!



La Gestion des connaissances : des savoirs vers les compétences (Chapitre 2)

Sur cette question de la transmission des savoirs, les professionnels de santé reconnaissent la difficulté de maintenir à jour leurs connaissances, d'en acquérir de nouvelles... Plus particulièrement, si nous prenons l'exemple des services très spécialisés et techniques comme les services de Réanimation, la gestion des connaissances devient un enjeu majeur, notamment parce que les évolutions technologiques sont permanentes, les organisations de travail parfois transformées, et aussi parce qu'un important turnover en personnel est observé.

A la suite du premier chapitre consacré au concept du savoir et une approche de ce que sont les compétences, nous avons retenu la proposition de CARRE (P) & CASPAR (P) que "La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée". Aujourd'hui, nous développons ce qu'est la **capitalisation des connaissances et la gestion des connaissances en entreprise**, afin de saisir dans son ensemble, les outils essentiels à la maîtrise de la transmission des savoirs.

La capitalisation des connaissances permet l'efficience : de quelles manières peut-on aborder le concept de capitalisation des connaissances ?

La capitalisation des connaissances permet « l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. ... ».

Michel Grunstein¹, Ingénieur de métier, développe ce concept connu dès 1990, chez Framatome², pour sauvegarder le savoir-faire en Ingénierie des connaissances (déploiement de l'intelligence artificielle et des Systèmes à Base de connaissances réalisé dans le groupe dans les années 1980-1990).

Du côté des théoriciens en management, Peter Drucker, quant à lui, se positionne en disant que les savoirs deviennent la base de la compétitivité dans la société post capitaliste :

« De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage 'naturel'. Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres ».³

La capitalisation des connaissances amène l'innovation

Peter DRUKER est à l'origine de nombreux concepts et outils utilisés dans le monde de l'entreprise... Il aborde le thème de l'innovation et introduit la notion de parties prenantes dans l'organisation de l'entreprise (salarié, actionnaires, clients, fournisseurs, société au sens large). Il fut le premier en 1969 à parler de la société des savoirs.

Concrètement, ces réflexions autour de la capitalisation des connaissances peuvent se transposer à l'hôpital en ce qui concerne l'efficience recherchée dans les soins.

Les connaissances de l'entreprise

Elles comprennent :

- les **savoirs spécifiques** qui caractérisent ses capacités de fonctionnement, de procédures institutionnelles et organisationnelles et
- les **savoirs faire individuels et collectifs** qui expriment les capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

¹ - Ingénieur Conseil. Chercheur Associé au LAMSADE, Université Paris-Dauphine – Source Internet <http://www.mqconseil.fr/> - Extrait document PDF Grundstein

² Est la filiale du groupe Areva spécialisée dans l'ingénierie des réacteurs des centrales nucléaires

³ Théoricien américain du management. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise. Ecrit en 1993.



Béatrice CRESTA-PAVIOT est modératrice de la rubrique « pédagogie & transmission des savoirs » sur le Blog MMH !!!

LE MANAGEMENT EN MILIEU HOSPITALIER

"Toutes les grandes avancées viennent de l'audace et de l'imagination" John DEWEY (Philosophe et psychologue Américain, 1859-1952)



En partenariat avec Béatrice CRESTA/PAVIOT, Cadre de Santé paramédicale, infirmière anesthésiste

Grundstein, en qualité d'ingénieur, résume l'ensemble de ces connaissances par le schéma suivant :



Source : Michel Grundstein, 1999 (adapté de Monterrey, 1994)

Selon lui, les savoirs explicites sont des savoirs transmissibles, reconnus pour l'entreprise afin de stabiliser, d'amener un équilibre des pratiques. A l'opposé, les savoirs tacites existent car le salarié est amené à résoudre des situations complexes ou non prévues par les protocoles. Ces « zones d'incertitudes » génèrent une capacité d'autonomie et de prise de décision, des intuitions ainsi que des pratiques individuelles que l'on peut observer par des habiletés, des savoir-faire.

Pour d'autres, comme **Ariel Doulière**⁴, Enseignant à la Faculté des sciences économiques et de gestion de Marseille, parler des « **Savoirs Tacites** », intègre de la problématique des entreprises comme l'a vécu Hewlett Packard : **Lew Platt**, ex-président du conseil d'administration de la société Hewlett Packard⁵ attire notre attention sur le fait qu'il existe différents types de savoirs, dans les entreprises. Certains savoirs sont facilement accessibles et peuvent ainsi contribuer pleinement à la vie économique de l'entreprise, et d'autres restent désespérément cachés, invisibles alors qu'ils pourraient générer selon ces propos 3 fois plus de profit.⁶ L'auteur apporte une réflexion sur la question du management de la connaissance, notamment sur le fait de s'interroger sur les conditions pour développer les savoirs tacites, qui est du domaine de toute entreprise, mais aussi pour le salarié qui a intérêt à exprimer ce capital et optimiser son employabilité.

Cela est d'autant plus pertinent que le [décret n° 2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière](#), notamment les articles 18 à 21⁷, introduit la notion d'alternance entre des périodes de travail intensives et des périodes didactiques où le salarié apprend par des formations à conceptualiser sa pratique, à mettre des mots sur ses savoir-faire.

Enfin, Doulière pointe que le salarié sait faire les choses en pratique mais ne sait pas comment il les fait. Son savoir serait « prisonnier » des conditions d'exercice de sa pratique, contextualisé. Il est du domaine du tacite. Ainsi, ce n'est qu'en prenant le temps d'y réfléchir que le salarié pourra exprimer, verbaliser et in fine partager ses savoirs avec les autres.

En tant que manager, sur cette voie de la maîtrise des savoirs, nous comprenons que notre analyse devra tenir compte des compétences des salariés, dans une dimension intégrant les différents outils de gestion de la connaissance. C'est l'objet du Knowledge Management... Ne voulons-nous pas mieux utiliser ce qui existe déjà au sein de l'organisation ?

Il s'agit bien là d'un principe d'efficacité constant visant à ne pas réinventer la roue, à optimiser le partage des connaissances, à mettre en place les meilleures pratiques afin d'améliorer les compétences...

C'est ce que nous aborderons au prochain chapitre consacré au « Knowledge management ».

Pour aller plus loin:

Ingénierie et capitalisation des connaissances Relié -21 Mars 2001, [Manuel Zacklad](#) (Auteur), [Michel Grundstein](#) (Auteur), [Collectif](#) (Auteur)
Manuel du Knowledge Management – 3^{ème} Ed. : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur Broché, 03 2012, [Jean-Yves PRAX](#)

⁴ Enseignant vacataire en licence TRH Module Projet Professionnel, Faculté des sciences économiques et de gestion de Marseille

⁵ Voir Citation page 5

⁶ Savoir Tacites – Ariel Doulière

⁷ Reportés en Annexe 1



Béatrice CRESTA-PAVIOT est modératrice de la rubrique « *pédagogie & transmission des savoirs* » sur le **Blog MMH !!!**