



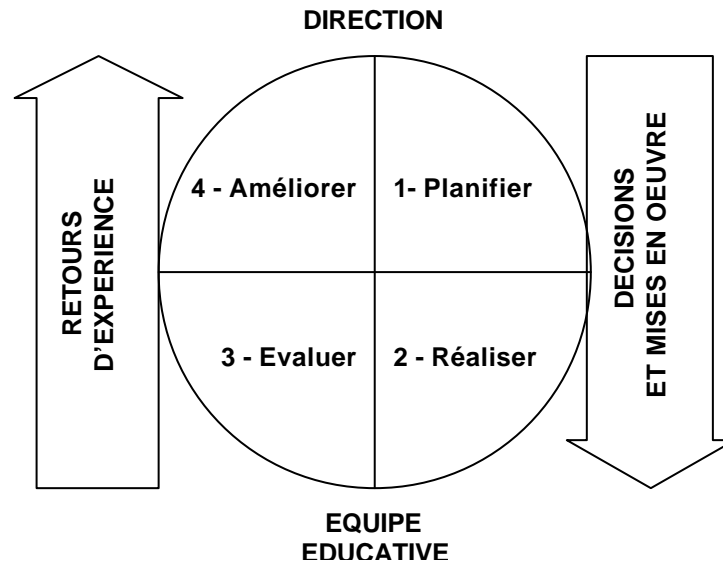
## LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES (OU KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Comme un individu, un établissement dispose de ressources propres constituées de savoirs et savoir-faire acquis tout au long de son histoire. Ces ressources sont une sorte de mémoire et représentent un facteur déterminant du fonctionnement de l'organisme. A un moment où les ressources humaines sont la cible de restrictions imposées par les gestionnaires, « capitaliser » ces connaissances semble un réflexe naturel. A un moment où les moyens en général sont comptés, enrichir et partager ces connaissances devient essentiel à la réussite du projet d'entreprise.

### **Organisation apprenante et retour d'expérience**

A l'origine des pratiques actuelles en matière de gestion des connaissances, on trouve le concept d'organisation apprenante dont l'application la plus courante est connue sous le nom de « roue de Deming ». Selon ce modèle, qui concerne aussi bien l'individu, le groupe que l'organisme tout entier, l'effet d'apprentissage résulte toujours d'une prise de recul après l'action, d'un temps consacré à ce qu'il est convenu aujourd'hui de nommer « retour d'expérience ».

Proche dans ses principes de « l'analyse des pratiques » bien connue des professionnels du secteur social et médico-social, mais conçu dans une perspective sensiblement différente, le « retour d'expérience » est avant tout un moment d'arrêt et de réflexion en cours d'action destiné à identifier ce qu'il est nécessaire d'améliorer du fonctionnement d'un établissement eu égard aux objectifs poursuivis. Le retour d'expérience est composé de deux phases : une phase de bilan de l'action réalisée et une phase de « remédiation » consacrée à la recherche et à la mise en place de solutions destinées à améliorer l'action à venir. C'est cette prise de conscience qui, en conduisant à la définition de mesures correctives, constitue par-là même le processus d'apprentissage.



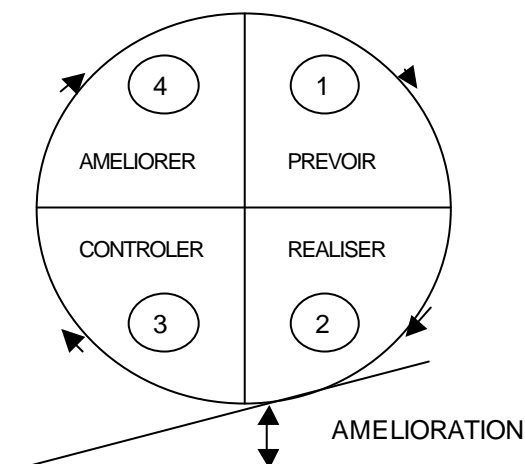
Le « retour d'expérience » est au fondement de l'organisation apprenante car il permet à chaque niveau hiérarchique de mesurer l'impact de ses choix sur le fonctionnement de l'établissement. Pour chaque difficulté ou obstacle rencontré, le retour d'expérience est une occasion de progrès, qu'il s'agisse de faire évoluer les pratiques professionnelles des opérateurs ou qu'il s'agisse d'ajuster les orientations définies par la direction.

---

### La roue de Deming

C'est dans une conférence en 1950 que W. Edwards Deming présenta pour la première fois ce modèle d'amélioration continue qui devait rester célèbre sous le terme de «roue de Deming ». La roue de Deming, est l'illustration des quatre temps d'une démarche de progrès :

- 1) *Prévoir* – Cette première étape représente la planification de l'action ou du projet. Elle est sous-tendue par la définition des objectifs à atteindre.
- 2) *Réaliser* – C'est l'étape de mise en œuvre de l'action ou du projet, selon la programmation précédemment établie.
- 3) *Contrôler* – Il s'agit à cette étape d'évaluer les résultats, de les comparer aux objectifs. Il ne s'agit pas d'un simple contrôle mais d'une recherche devant aboutir à la compréhension des écarts.
- 4) *Améliorer* - Cette dernière étape du cycle d' « agir » pour une amélioration du système. Les décisions d'ajustement sont prises sur la base de l'évaluation précédente. Les modifications du système sont formalisées et enregistrées de façon à garantir une amélioration sans retour.



Ce cycle d'amélioration continue peut être déployé à tous les niveaux d'un organisme. Il est adaptable aussi bien aux activités simples exécutées par un seul opérateur qu'aux processus stratégiques de management et de gestion d'un établissement.

---

## La capitalisation d'expériences

Au-delà des simples retours d'expérience qui caractérisent l'organisation apprenante, la « capitalisation d'expériences » réside dans l'identification et la mise à disposition des salariés des informations ou des connaissances utiles à leurs activités au sein de l'établissement.

- L'objectif de la démarche

La démarche de capitalisation d'expérience a été conçue pour que l'expérience de chacun ne reste pas confinée au niveau individuel, mais serve le collectif dans un mouvement de partage des connaissances. L'objectif recherché est de faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets ou la conduite de nouvelles actions grâce à la préservation et à la transmission de l'expérience et des savoirs acquis dans tous les domaines : connaissance de l'environnement, organisation du travail, modes opératoires, etc.

- les étapes de la démarche

La capitalisation d'expérience pose plusieurs problèmes et nécessite la mise en œuvre de quatre opérations successives :

- 1) *Identifier les connaissances à « capitaliser »* - La démarche ne peut porter évidemment que sur un ensemble limité de connaissances. Le champ doit être privilégié en fonction des priorités de l'établissement à un moment donné (Par exemple le champ des expériences et des connaissances relatives à tel mode opératoire particulier, ou bien le champ des expériences en matière d'organisation et de mise en œuvre de tel aspect de la communication interne, etc.)
- 2) *Valider les connaissances et les informations à diffuser* – Les informations retenues pour être diffusées doivent être soigneusement vérifiées. Elles pourront faire l'objet par exemple d'une validation par un groupe d'experts ou par tout autre comité réuni à cet effet.
- 3) *Modéliser les informations à diffuser* – La mémorisation des connaissances dépend de cette formalisation. Il s'agit ici de faciliter l'enregistrement des informations. L'utilisation des nouvelles technologies en matière d'information et de communication ( bases documentaires partagées) peut faciliter les opérations de traitement (mémorisation) et de mise à disposition (partage) des informations.
- 4) *Mettre à disposition les connaissances* – Outre l'aspect technique du partage des connaissances, destiné à permettre un accès rapide et efficace à l'information, cette dernière étape de la démarche de capitalisation d'expériences doit encore régler le problème éventuel de la confidentialité des informations : qui peut avoir accès aux informations ? A qui ces informations sont-elles diffusables, etc.