

## Pour un management humaniste des services de santé

Sandra Bertezene, professeure du Cnam, chaire Gestion des services de santé

Publié le 2 octobre 2017 – Mis à jour le 7 novembre 2018

Urgences saturées, personnels épuisés, malades maltraités, etc. : au vu des problèmes vécus par les services de santé, il est légitime de se demander si les termes « humanisme » et « management » sont réellement compatibles au sein d'organisations qui se veulent pourtant humanistes.





© Shutterstock – Dragon Images

Pour répondre à cette question, il est d'abord intéressant de souligner une des raisons majeures pouvant expliquer ces difficultés : le manque de responsabilité individuelle et le cloisonnement des activités (bureau des entrées, radiologie, etc.) entravent l'agilité nécessaire pour faire face à un environnement changeant et incertain. Il en résulte dysfonctionnements et gaspillages alors même que le manque de ressources est continuellement dénoncé.

Pour lutter contre ces effets pervers hérités du modèle classique de l'organisation, une pensée transdisciplinaire favorise la compréhension de ce qu'est un professionnel ou un malade. Réduire un patient à sa pathologie reviendrait à le priver de la possibilité d'être considéré autrement que comme un objet de soins, ce qui est contraire aux principes de bienveillance et d'*empowerment* (actions favorisant la capacité des individus à faire des choix et à les transformer en actions ayant un impact sur la santé). De même, être aide-soignant ne se résume pas à une succession de tâches réglementées, mais plutôt à un ensemble enchevêtré de compétences, de qualité, de talents, de valeurs, etc. Nous ne pouvons pas réduire un professionnel à un ensemble de normes au risque de favoriser une responsabilité professionnelle réductrice qui autorise à dire en guise de réponse à tout dysfonctionnement : « ce n'était pas dans la fiche de poste » ou encore « la procédure ne l'avait pas prévu ».

## Le management des connaissances pour favoriser la productivité et la performance

L'humanisme nous invite à donner une place prépondérante à l'Homme et à considérer que son « humanité » (c'est-à-dire le comportement permettant de créer des liens entre les Hommes) s'acquiert grâce à la culture, aux savoirs, à la connaissance. Au sein des organisations, de nombreuses recherches ont justement mis en évidence le lien entre le management des connaissances, la productivité, la qualité et la performance. Ce type de management repose sur l'instauration d'un contexte favorable à la création, au partage et à l'utilisation des connaissances. Il repose aussi sur la présence de ressources tangibles et intangibles comme la confiance pour favoriser le déploiement d'un processus de transformation permanente des connaissances par les personnels eux-mêmes. Ce système favorise la responsabilité individuelle grâce au développement de l'autonomie et l'importance accordée à la parole et à la personne du résident ou du patient.

Ce modèle expérimenté par différentes organisations offre des perspectives prometteuses pour nos services de santé. Néanmoins, le succès du management des connaissances dépend au minimum, selon la littérature, de la capacité à construire une vision partagée des valeurs qui vont guider la stratégie, à percevoir la nature constructiviste et systémique de l'environnement pour appréhender les phénomènes dans toute leur complexité et ainsi se donner les moyens d'anticiper les dysfonctionnements et de réduire les gaspillages de ressources qui en découlent pour mieux faire face à un environnement incertain.

Par **Sandra Bertezene**,  
Professeure du Cnam,  
chaire Gestion des services de santé.

### ► Management Santé-social

#### Le dernier Cnam mag'

LE CNAM MAG' #9

#### Société numérique, société inclusive ?

1 mai 2018

✚ [Retrouvez tous les numéros](#)

#### Un peu de lecture pour aller plus loin

Eugène Albertini, « La Grèce et l'Humanisme », *Bulletin de l'association Guillaume Budé*, Vol. 42, n°1, 1934, p. 29-35.

Arie de Geus, « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, 66(2), 1988, p. 70-74.

Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, 2005, Seuil.

Nonaka I, Takeuchi H., « The Big Idea: The Wise Leader », *Harvard Business Review*, May 2011.

## Leçon inaugurale

Cet article est issu de la leçon inaugurale de Sandra Bertezene, à retrouver en vidéo, [ici](#).

## L'auteure

**Sandra Bertezene**,  
professeure titulaire de la chaire Gestion des services de santé

[+](#) tous ses articles

