

Sources ENAP

Volume 16, numéro 4 septembre-octobre 2001

Les limites de la « rationalité technique » comme facteur de diffusion d'une innovation

Daniel Lozeau, professeur à l'ENAP

Diffusion d'innovations induites par des pressions normatives

Animé par le désir d'étudier la diffusion de nouvelles approches (innovations) de gestion dans le secteur public de la santé, nous nous sommes intéressés dans les années 90 à l'introduction de la planification stratégique et de la gestion de la qualité dans des hôpitaux. Nous avons alors constaté que, dans un contexte de dépendance organisationnelle envers des instances institutionnelles, le moteur de ces processus de diffusion relève principalement de pressions normatives dictées, soit par des instances légitimées au sein du réseau de la santé (ex. : régie régionale, organisme d'agrément), soit par mimétisme interorganisationnel, ce qui favorise un isomorphisme dans les pratiques qui ont cours dans ces établissements (phénomène à rapprocher de l'effet *Bandwagon* décrit par Abrahamson et Rosenkopf¹). Or, si l'adoption de telles innovations réussit à court terme à satisfaire les autorités du réseau de la santé, ces activités se révèlent cependant en décalage par rapport aux nécessités du fonctionnement interne des organisations dans lesquelles elles sont introduites. D'ailleurs, ces innovations ne tardent pas, dans de telles circonstances, à devenir problématiques dès le moment de la mise en œuvre des principes qui les sous-tendent, dans des lieux de travail bousculés par la sévérité et le rythme des changements successifs imposés aux administrateurs et aux cliniciens.

Le cas de la réutilisation des hémodialyseurs (RH)

Dans le cadre d'une recherche plus vaste visant à déterminer la place de la médecine fondée sur des données probantes – ou *evidence based medicine* – lors de la diffusion d'innovations comportant des dimensions cliniques et organisationnelles², nous avons poursuivi notre réflexion en menant une étude de cas sur une pratique diffusée dans la controverse : la réutilisation des hémodialyseurs (RH)³.

La RH : chronique d'une diffusion inachevée

Nos résultats indiquent que même si la RH a été introduite au Québec il y a plus de 25 ans, elle n'est implantée que dans six des 22 centres de dialyse traitant au moins 30 patients en hémodialyse traditionnelle⁴, seuil de rentabilité de la RH, tel qu'évalué par le Conseil d'évaluation des technologies de la santé (CÉTS). Notons que

le plafonnement de la diffusion de la RH se constate également dans le reste du Canada et dans plusieurs autres pays. Par ailleurs, les 10 centres qui ont déjà introduit la RH au Québec, dont les six sites qui effectuent toujours cette activité, sont tous situés sur l'île de Montréal. Partant de ces données, nous avons cherché à comprendre pourquoi la RH ne s'est diffusée qu'à Montréal ainsi que pour quelle raison sa diffusion a pla-

fonné avant de s'étendre à tous les sites où elle est estimée rentable.

Une dynamique de « réseau » facilitant la diffusion de la RH : l'avantage de Montréal.

Le facteur qui semble expliquer le mieux la diffusion de la RH dans la région de Montréal est la présence d'un réseau de grands centres de dialyse géographiquement concentrés, ceux-ci maintenant des relations étroites entre eux et, parfois, partageant leurs médecins. Par exemple, nous avons constaté que dans presque tous les sites qui se sont convertis à la RH, l'introduction de cette activité a été précédée par de nombreux contacts entre administrateurs et néphrologues de centres voisins, incluant des visites sur place

En quelques mots : qu'est-ce que l'hémodialyse ?

L'hémodialyse est un procédé servant à pallier l'insuffisance des fonctions rénales d'un individu. Elle consiste à purifier mécaniquement le sang à l'aide d'un hémodialyseur ou filtre, lors de longues séances (durant quelques heures) qui ont généralement lieu trois fois par semaine.

Pourquoi pratiquer la RH ?

Quant à la RH, il s'agit d'une pratique destinée à réduire le coût des traitements en hémodialyse. Habituellement, le filtre est jeté à la fin de la séance. Or, avec l'augmentation de la clientèle, la hausse du coût des filtres et compte tenu des restrictions budgétaires sévèrement ressenties dans le milieu hospitalier, là où opèrent les centres de dialyse (ou sites), la RH permettrait d'exercer un meilleur contrôle sur les dépenses.

(sans doute facilitées par la proximité de ces sites) dans le but de constater *de visu* les installations et le déroulement concret des opérations de RH. De plus, dans quelques

LES LIMITES...

sites, la RH a été introduite à la suite de l'initiative de leur néphrologue, désireux d'importer cette pratique d'un site voisin où ce dernier occupait un poste analogue de clinicien. Cela montre l'importance de facteurs sociaux qui ont mis en scène des collègues entretenant des contacts réguliers au sein d'un réseau tissé serré d'organisations, favorisant ainsi le partage d'expériences et le transfert de connaissances concrètes.

Les limites des données probantes comme facteur de diffusion d'une innovation

Malgré la diffusion qui a caractérisé la RH à Montréal, il demeure que plus de la moitié des centres de dialyse de cette région qui auraient dû y trouver leur intérêt économique (selon le critère de rentabilité estimé par le CÉTS) ne se sont jamais inscrits à cette activité, d'ailleurs, à l'instar de tous les autres sites localisés au Québec. Or, il est remarquable que, sauf une exception, les centres qui effectuent ou ont effectué la RH ont adopté cette pratique avant 1986, paradoxalement à une époque, depuis révolue, où les procédés de « reconditionnement » des filtres (c'est-à-dire, leur remise en état pour les réutiliser) étaient peu éprouvés, alors que les études empiriques étaient rares et peu probantes quant au caractère sécuritaire de cette innovation. Cela indique que les décideurs au cœur du processus de diffusion de la RH ont été peu influencés par l'accumulation des données probantes découlant des résultats d'études scientifiques portant sur cette innovation : autrement, cette pratique aurait fait boule-de-neige bien plus après qu'avant 1986. Conséquemment, puisque les données probantes n'ont pas joué un rôle dominant, quels ont donc été les facteurs qui ont mené le processus de diffusion de la RH tout comme, par la suite, son plafonnement ?

Dès son introduction, la RH a posé de sérieuses difficultés sur le plan de la sécurité : risques de contamination par le sang lors de réutilisations accidentelles de filtres auprès de patients différents ainsi que par contacts accidentels avec des germicides chimiques servant à nettoyer les filtres, tels le formaldéhyde. Cependant, la controverse générée par les problèmes associés à la RH n'est devenue un enjeu réel que des années plus

tard, notamment, dans le contexte d'un éveil de la population suscité par l'importante couverture médiatique ayant mis en relief les impacts néfastes sur la santé pouvant résulter de la mauvaise utilisation de certains produits chimiques (ex. : la mousse isolante d'urée-formol ou MIUF) ou de la gestion négligente de pratiques cliniques ou sanitaires (ex. : la gestion du sang contaminé).

Or, cette conscientisation croissante portant sur les dangers potentiels liés à la RH s'est répercutée sur le comportement des dirigeants de centres de dialyse. Du côté des sites qui s'adonnent à la RH, quelques dirigeants ont alors cru nécessaire, à travers diverses tactiques, de se préparer à la résistance éventuelle des néphrologues, du personnel soignant et des patients. Ainsi, dans quelques centres, la direction a contré la résistance des néphrologues en négociant avec ceux-ci le partage des économies résultant de la RH, en réinvestissant une portion dans le développement de programmes souhaités par ces derniers (ex. : la dialyse péritonéale). Dans d'autres centres, le directeur s'est permis d'adopter une gestion de la RH basée sur la non transparence et la contrainte auprès des patients, par exemple, en transmettant peu ou pas d'information aux patients sur la controverse entourant la RH avant de les soumettre à cette pratique, ou en obligeant les plus réticents d'entre eux à réutiliser leurs filtres ou à devoir se faire dialyser dans un autre centre. Les directeurs de ces centres justifient généralement ces politiques de non transparence et de contrainte, non sans un certain malaise, en plaidant la présence d'une rationalité technique fondée sur des données favorables à la pratique de la RH – jugées probantes par ces derniers, bien que cela ne fasse pas consensus parmi les acteurs concernés – selon le raisonnement implicite suivant : « Nos façons de faire envers les patients ne sont peut-être pas très honnêtes, mais on a techniquement raison et, dans le fond, on fait ça pour leur bien ».

Du côté des sites qui ne pratiquent pas la RH, ce climat grandissant de controverse a eu comme impact, aux yeux des directeurs, de contrebalancer les avantages économiques de la RH pourtant largement reconnus. Or, même sur le terrain économique, l'introduction de cette pratique semble poser un problème. D'abord,

l'investissement initial pour se convertir à la RH s'élève à plusieurs dizaines de milliers de dollars. Mais ce qui retient surtout l'attention de ces directeurs, c'est que l'appareillage et nombre de modèles de filtres nécessités par les opérations de la RH sont fournis par une entreprise qui est en situation de monopole au Québec. Par conséquent, l'adoption de la RH dans ces sites courrait à affaiblir la position stratégique de leur direction au moment de négocier, auprès de ce fournisseur, de nouveaux contrats d'achat de filtres ou d'équipement pour leur reconditionnement. Cela explique pourquoi ces dirigeants de centre de dialyse sont si réticents à mettre le pied dans l'engrenage de la RH.

Par ailleurs, le comportement des fournisseurs auprès des centres de dialyse constitue une autre dimension de la dynamique du processus de diffusion de la RH qu'il convient d'exposer. C'est que le marché des filtres rapporte davantage de revenus que celui des appareils destinés à leur reconditionnement. Or, comme tous les fournisseurs – y compris celui qui détient le monopole sur les appareils conçus pour la RH – sont pleinement impliqués dans la vente de filtres, ils ont avantage à soutenir ce marché. C'est ainsi qu'en concédant une baisse du prix unitaire des filtres à leurs plus gros clients – ceux-là mêmes qui ne pratiquent pas la RH – afin de les fidéliser, les fournisseurs se trouvent à réduire substantiellement les économies que ces centres auraient pu réaliser grâce à la pratique de cette activité, diminuant du coup l'intérêt suscité normalement par la RH. Là encore, cela constitue un obstacle à l'expansion de cette activité dans de nouveaux sites.

En résumé, le cas de la diffusion de la RH illustre les limites auxquelles la médecine fondée sur des données probantes est confrontée, en particulier lorsqu'elle est mise en présence de facteurs normatifs et stratégiques adverses. Plus encore, ce cas montre comment une gestion, en apparence, fondée sur la rationalité technique est susceptible d'être récupérée par d'autres enjeux et de dériver vers des actions qui peuvent faire entorse à l'éthique administrative et clinique.

(suite à la page 6)

Former les administrateurs publics à distance, défis et préoccupations

Denis Proulx, professeur à l'ENAP

La grande question est posée, mais beaucoup de professeurs l'ignorent encore. Faut-il investir massivement pour former les administrateurs publics au management public en utilisant les technologies à distance? Pour préciser ce que nous entendons par enseignement à distance, oublions tout de suite la technologie de l'enseignement par courrier, qui correspond plus à un enseignement général différent de ce que demandent nos clientèles et laissons de côté la vidéoconférence qui est déjà utilisée et devrait l'être plus, mais qui est surtout une adaptation technologique de l'enseignement en classe, présenciel et synchrone, que nous connaissons si bien.

Si l'on consulte le site Internet de l'ENAP, on trouve plusieurs cours, dont la composition va du simple dépôt de documents pour les étudiants d'un cours conventionnel jusqu'à la couverture d'une partie ou de toutes les étapes de ce qu'un cours doit être. Alors, qu'est-ce qu'un cours sur Internet? Peu de gens le savent. Nous nous proposons ici de préciser en quoi consiste un cours sur Internet et de discuter de la pertinence de ce genre de cours pour former les administrateurs publics.

Ceci nous conduit à préciser plusieurs questions sur la formation sur Internet des administrateurs publics. Pourquoi former les administrateurs publics à distance, quels avantages cela confère-t-il et quelles sont les difficultés que l'on rencontre dans cette expérience particulière de formation?

Apprendre sur Internet

Un cours sur Internet peut être aussi complet que celui qu'un étudiant suivrait en classe¹. On y retrouve bien sûr un livre de référence que l'étudiant va lire, mais aussi des textes de base à discuter, des commentaires à écrire, des exercices pratiques, des tâches individuelles et même du travail de groupe. L'étudiant doit pouvoir y retrouver le cheminement qu'il aurait suivi s'il avait été en classe, il doit avoir ses lieux pour réfléchir, pour discuter avec ses collègues, pour poser des questions au professeur, il doit voir des applications concrètes et des exemples des théories qui sont présentées. La grande différence est qu'il doit aussi pouvoir le faire à sa vitesse, à son rythme, quand il est disponible et même si durant une ou plu-

sieurs semaines, il n'est pas au bureau ni à la maison ni dans sa ville de résidence. Quel beau défi!

On voit bien ici qu'un cours sur Internet, c'est plus qu'un livre de référence pour un cours. Il est même probable qu'un cours sur Internet soit particulièrement bien servi par la présence d'un manuel de cours permettant à l'étudiant de faire les lectures qui supportent les apprentissages de façon régulière, comme c'est le cas dans un cours « présenciel ». En classe, l'étudiant garde un contact personnel avec le professeur et avec les autres étudiants, il dispose de la capacité d'exprimer verbalement ce qu'il pense et d'écouter ses collègues, il est obligé de se rendre une fois par semaine à l'École pendant trois heures ce qui fait qu'à la fin du trimestre, le cours est terminé. Même si cette discipline peut paraître exigeante, elle est aussi facilitante. Ces avantages sont importants, mais ils sont parfois si évidents que ceux qui les négligent en les tenant pour acquis les regrettent parfois : nous avons vécu toute notre vie étudiante dans ce contexte sans nous rendre compte qu'il n'était pas automatique. Il suffit que ces éléments disparaissent pour faire comprendre qu'ils constituaient des avantages significatifs et c'est pour cela que le cours « présenciel » aura probablement toujours sa raison d'être.

Avec un cours sur Internet, ces inconvénients sont compensés par l'élément asynchrone et l'absence de déplacement. C'est l'avantage de suivre un cours quand ça nous plaît, dans le lieu qui nous plaît et à la vitesse qui nous plaît. Mais les contraintes qui viennent

de l'obligation d'écrire sur ce qu'on a lu, de tout lire (puisque'il faut commenter), de faire des travaux à distance, de se discipliner à faire ses travaux et ses exercices hebdomadaires sans l'obligation d'aller à l'École sont significatives et plusieurs ont tendance à les sous-estimer au début. Ceci explique que le taux d'abandon à ce genre de cours est plus élevé que celui que l'on observe aux cours traditionnels. En fait, les cours sur Internet ne sont intéressants que pour les gens pour qui des facteurs comme l'absence de déplacement et le fait de pouvoir étudier quand ça leur plaît ont une valeur significative et compensent les efforts supplémentaires à investir.

Comment les cours sont-ils montés?

Dans un cours à distance, le concepteur doit séparer l'ensemble du contenu en modules (ce qui est pratiquement le cas dans tous nos cours) et développer chacun de ces modules en présentant la matière. Les étudiants doivent lire leurs textes de référence (volumes et articles) sur lesquels ils auront à faire leurs commentaires par écrit dans un forum public. Le défi consiste pour le professeur à recréer l'apprentissage en classe sur une base individuelle, intéressante, dynamique et interactive. Il n'est pas question de demander à l'étudiant de lire 50 pages supplémentaires qui résumeront le cours de la semaine et s'ajouteront aux lectures habituelles. Il faut expliquer un élément de matière, puis imaginer un questionnement, c'est-à-dire anticiper les questions probables que poseraient les étudiants en classe et écrire ces questions, puis écrire des réponses multiples pour chacune de ces questions. Ensuite, il faut écrire des commentaires qualitatifs pour chacune des réponses possibles, de façon à respecter nos désirs de mettre des nuances, de l'humour, des doutes et des certitudes là où le besoin s'en fait sentir. Il s'agit donc là d'une construction à croissance géométrique : un thème, cinq questions, trente réponses et trente commentaires. Enfin, les étudiants doivent aussi se prononcer sur ce qu'ils lisent, le discuter, le contester, jouer un rôle actif de façon à l'intégrer. La technologie permet ensuite à l'étudiant de lire ses textes, de faire ses exercices et de lire les questions posées dans le cours. À chaque réponse, le logiciel le renvoie directement à un commentaire qui lui précise si sa réponse est adéquate, qui l'aide à clarifier sa réflexion, qui le renvoie

WWW.formation...

à une autre réponse ou à l'étape subséquente. Il se trouve à dialoguer avec son ordinateur qui lui sert, évidemment, des réponses préparées d'avance.

Cette façon de faire est d'autant plus importante que l'on cherche à dépasser les objectifs purement cognitifs dans l'enseignement. D'une part, il faut que les gens apprennent certains concepts, mais d'autre part, nous n'avons pas d'outils concrets à leur proposer quant à de nombreuses situations de management. La qualité de la réflexion est liée aux stimuli portant sur les thèmes dans le texte autant que dans les commentaires qui suivent. Les premiers étudiants appelés à commenter présentent généralement une qualité de réflexion impressionnante. Plus la matière enseignée est technique, plus le développement du cours sera facile, plus la matière comporte des dimensions philosophiques, où les « bonnes réponses » ne sont pas évidentes, plus cet espace de réflexion deviendra critique. En management, la boutade de « tout est vrai ainsi que son contraire » s'applique souvent, ne serait-ce que parce que des gens peuvent réussir en faisant des choses contraires ou contradictoires : quand on enseigne à distance, nos réponses toutes faites doivent pouvoir intégrer ces dimensions toutes en nuances et en réflexion critique.

Les travaux

Les étudiants ont à faire des travaux individuels qu'ils remettent directement sur le site et, en ce cas, le processus est identique à celui d'un cours traditionnel, sauf que la technologie permet de mettre les travaux corrigés à la disposition de tous les étudiants inscrits. Encore faut-il décider si ce sera utile pour tous et que cette disponibilité n'entraînera pas d'autres difficultés par la suite. Ils auront aussi à faire des travaux en équipe. Le fonctionnement en équipe est à la base du management, mais le fait de travailler en équipe à distance comporte des difficultés significatives. Les outils disponibles dans le cadre du cours sont le « chat », qui est une discussion en ligne où les gens écrivent et lisent au lieu de parler et d'écouter, l'utilisation du téléphone et du courriel, les rencontres informelles entre étudiants

d'une même région, le travail rotatif où un étudiant fait un brouillon qui circule d'un membre à l'autre en vue d'être amélioré jusqu'à la version finale. Il existe aussi des moyens de communiquer sans écrire, tels Phonefree², un logiciel gratuit qui permet d'échanger des messages vocaux à partir d'Internet. On paye les interurbains, mais pas les courriels.

Pourquoi développer ce genre de cours pour les administrateurs publics?

Au fond, c'est là la première question que nous devons nous poser. Quels sont les avantages pour les gestionnaires publics? S'ils sont peu sédentaires et que leurs fonctions les obligent à voyager régulièrement, la perspective de s'inscrire à un cours et d'être absent le tiers du trimestre sans connaître à l'avance les dates de ces absences constitue une puissante motivation pour les cours à distance. Du moins cela constitue un « désincitatif » à s'inscrire à des activités de formations quelles qu'elles soient. De plus, le fait que les gestionnaires publics aient des emplois qui ne leur permettent pas toujours de se libérer en fin d'après-midi pour aller aux cours, ou bien que leur lieu de travail soit géographiquement éloigné des locaux de l'École, ce qui est le cas à la fois des personnes qui travaillent en Gaspésie ou dans l'Ouest de Montréal, constitue une autre stimulation importante pour les cours à distance. Enfin, comme on l'a vu plus haut, une personne qui aimerait faire son cheminement à sa vitesse et plutôt seule qu'en groupe pourrait y trouver son intérêt.

Pertinence relative

En ce sens, à notre avis, ce type d'apprentissage est beaucoup plus adapté aux étudiants d'expérience, qui aiment généralement commenter ce qu'ils voient à l'ENAP à partir de cas réels, d'expériences personnelles et de réflexion critique. Par contre, la dimension technologique rebute généralement plus les étudiants qui ont une vaste expérience du travail que les jeunes qui commencent leur carrière et sont plus à l'aise avec l'informatique. Le fait de devoir écrire ses commentaires, en plus de les déposer dans un site accessible aux autres étudiants constitue un frein pour certaines personnes. Il arrive que des étudiants disent avoir perdu les textes qu'ils avaient composés ou aient

de la difficulté à déposer leurs documents au bon endroit, mais la première difficulté vient du fait qu'écrire sur un clavier constitue un processus long et ardu pour beaucoup de gens. Évidemment, c'est en l'essayant que l'on devient conscient de ses limites technologiques.

Le travail de groupe

On comprend donc dans ce contexte que le travail en groupe soit la difficulté maîtresse qui se présente pour les étudiants à distance. Si quatre étudiants sont à Trois-Rivières ou à Montréal, rien ne les empêche de se rencontrer, de s'appeler, de discuter ensemble. S'ils sont plus distants physiquement, le problème se produit. Discuter d'un texte par téléphone est difficile, s'échanger un document par courriel est lourd et long, le « chat » se heurte aux difficultés d'écriture des participants. Le fait de s'envoyer à tour de rôle un texte écrit par un individu qui sera corrigé par les autres ne présume pas d'une charge de travail équitablement répartie. Mais la question demeure, peut-on enseigner le management public sans donner de travaux d'équipe?

Pour l'apprentissage, nous croyons que l'absence de travaux d'équipe n'est pas souhaitable. Cependant, dans l'état actuel de la technologie, il est clair qu'il faut aussi les minimiser. Ceci est d'autant plus évident que les motivations personnelles des étudiants sont souvent liées au besoin d'étudier seul, de ne pas dépendre d'une classe, d'un horaire, d'une disponibilité précise. Enfin, les travaux d'équipe vont en contradiction avec le principe d'étudier à sa vitesse : les dates de tombée des travaux et de fin de trimestre sont quand même les mêmes pour tout le monde.

L'évaluation

Les étudiants qui ont suivi les cours offerts jusqu'ici ont été satisfaits, ont dit avoir appris beaucoup, plus que dans un cours conventionnel, mais ont travaillé beaucoup plus aussi. La qualité des réflexions proposées par les participants et des examens qu'ils ont faits à la fin dépendait directement de la charge de travail qu'ils avaient consentie. Curieusement, dans un cours par Internet, le professeur peut savoir combien de fois un étudiant a ouvert ses documents et combien

WWW.formation...

il a reçu de messages. Dans le cours de management, l'échelle varie de 1 à 5 entre les plus actifs et les plus passifs, pour ceux qui ont terminé le cours. C'est-à-dire que les étudiants qui ont lu tous leurs textes, tous les textes publiés par leurs confrères et qui ont écrit en plus tous les textes de commentaires qui leur étaient suggérés ont été récompensés de façon générale par la richesse de leur réflexion et de leur apprentissage. Donc l'effort supplémentaire de l'étudiant lui rapporte.

C onclusion

Pourquoi devrions-nous offrir plus de cours sur Internet en administration publique? Simplement parce que nos étudiants en ont besoin. Ceux qui voyagent, ceux qui ne sont pas disponibles à des moments précis, ceux qui préfèrent travailler à la maison sont notre clientèle privilégiée. Les universités espagnoles (surtout catalanes!) offrent leurs cours sur Internet en Amérique latine, les universités américaines offrent les leurs un peu partout dans le monde. Ces cours ne menacent pas la formation traditionnelle parce qu'elle répond à d'autres besoins, mais ils peuvent aller chercher de nouvelles clientèles. Nous avons mission de former des administrateurs publics, c'est-à-dire en grande partie, des gens d'expérience à disponibilité limitée et dispersés sur le territoire. Ces deux facteurs devraient être des incitatifs pour conduire l'ENAP à occuper le créneau qui lui revient.

Évidemment, il y a un investissement technologique à faire, de même qu'un investissement dans la réflexion sur l'enseignement de la part des professeurs qui décident de se lancer dans cette expérience. Pour développer ce genre de cours, il faut se questionner sur ce que l'on apporte en classe, sur l'essentiel de nos interventions, sur ce qui dépasse les simples lectures dans nos cours, c'est un exercice très stimulant et très productif pour ceux qui l'entreprennent. Le professeur ne gagne pas qu'en disponibilité, c'est sa réflexion qui y gagne. C'est le professeur qui pourra aussi par la suite enseigner de chez lui, à son rythme. Dans la distance, ce qui compte ce n'est pas tant le nombre de kilomètres qui nous séparent de la salle

de cours, c'est surtout celle que l'on prend à mesure que l'on apprend ou que l'on enseigne ●

BIBLIOGRAPHIE

1. Certains cours peuvent comporter une proportion variable de présence en classe et de travail en réseau. Certains sont moitié-moitié, d'autres ne comprennent qu'une ou deux rencontres en classe, d'autres sont à 100 % à distance. Nous ne tiendrons pas compte ici de ces particularités.
2. www.phonefree.com.

LES LIMITES...

Conclusion : l'idéalisme récurrent d'une gestion fondée sur la rationalité technique

Force est de constater qu'au cœur de l'intérêt grandissant pour le concept de médecine fondée sur des données probantes, se profile l'intention, louable au premier abord, d'instaurer un nouveau cadre de prise de décision devant conduire à une gestion des services de santé davantage axée sur des critères de rationalité.

Cependant, les fondements mêmes de ce concept le rendent fragile par rapport à un idéalisme – récurrent dans l'univers idéologique de la gestion – prônant l'établissement de processus fondés essentiellement sur la rationalité technique. Sur cette question, l'histoire de la diffusion de la RH nous enseigne, encore une fois, que de tels critères n'existent pas d'un point de vue universel, puisque la notion de rationalité est polysémique : en effet, elle dépend de la nature (technique, économique, politique, affective, etc.), et de l'ampleur des buts que se fixe chaque acteur. Bien plus, le domaine de cette notion, souvent identifiée à l'idée de volontarisme calculé, a été relativisé depuis quelques décennies déjà en théorie des organisations, par exemple, à travers des concepts tels que ceux de rationalité limitée (Simon), d'incrémentalisme (Lindblom ; Quinn ; etc.) ou d'anarchie organisée (Cohen, March et Olsen).

Concernant plus particulièrement la rationalité technique, qui est censée émaner de l'accumulation de données empiriques cliniques probantes portant sur la RH, notre recherche montre que le sens accordé à ces données est, pour une bonne part, socialement construit à travers l'interprétation qu'en font les acteurs selon, notamment, leur groupe d'appartenance et la position que chacun d'eux occupe par rapport à la controverse entourant la pratique de cette innovation. Cela se reflète dans le fait que le caractère probant des données est souvent

l'objet d'une absence de consensus. Enfin, l'examen des facteurs qui ont principalement contribué à la diffusion de la RH comme à son plafonnement indique que, de toute façon, les données cliniques (même celles dont le caractère probant n'était pas contesté) ont eu moins d'impact sur les comportements d'adoption de cette innovation que des facteurs d'ordres sociaux et stratégiques.

Enfin, bien qu'il ne soit pas dans notre propos de nous opposer a priori à toute tentative de mise en place de processus de prise de décision accordant plus de poids à une analyse systématique des données techniques, il demeure que nous retenons du cas de la diffusion de la RH qu'un mode de gestion laissant un large espace à d'autres types de rationalités ne constitue pas, en soi, une manière de gérer à proscrire ou encore inférieure, surtout lorsque les acteurs évoluent dans un contexte de complexité et où les systèmes qui les récompensent (et les sanctionnent) ne répondent pas nécessairement à des critères d'efficacité technique. Qui plus est, dans une telle situation, l'expérience montre que – pour le meilleur et pour le pire – l'atteinte des résultats recherchés passe souvent par des stratégies sociopolitiques qui court-circuitent les chemins de la rationalité technique : ces derniers servant alors de couverture à ces premières ●

BIBLIOGRAPHIE

1. Abrahamson, E., Rosenkopf, L. (1993). *Simulating the Bandwagon Diffusion of Innovations through Inter-Organizational Networks* (Communication personnelle).
2. Autres chercheurs principaux : J.-L. Denis (Département d'administration de la santé, U. de M.) et A. Langley (HÉC).
3. Lozeau, D., Denis, J.-L., Langley, A. (à paraître en 2001). « La diffusion d'une innovation portant les germes de son plafonnement », le cas de la réutilisation des hémodialyseurs au Québec, *Administration publique du Canada*.
4. Les patients en hémodialyse « traditionnelle » demandent que les opérations effectuées lors de la séance de dialyse, notamment le contrôle de l'appareillage, soient effectuées par un membre du personnel du centre plutôt que par le patient lui-même ou un aidant naturel (ex. : le conjoint).
5. Lozeau, D., Langley, A., Denis, J.-L. (à paraître en 2001). « The corruption of Managerial Techniques by Organization », *Human Relations*.

Le Bulletin est à la recherche de textes synthèse dans tous les domaines de la gestion, l'économique et le politique. Les articles doivent être traités dans un langage non technique, mais avec la plus grande rigueur et porter sur des sujets d'actualité.

Deux formats de texte sont acceptés. Le texte plus long (environ 8500 caractères) et les textes intérieurs plus courts (environ 5000 caractères).

Veillez faire parvenir les textes à Ginette Jobin par courrier électronique, à l'adresse mentionnée dans l'encadré ci dessous.



Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**

SOURCES ENAP est publié 5 fois par année par l'École nationale d'administration publique (ENAP).
Comité de rédaction : Emmanuel Nyahoho (responsable); Luc Bernier, Daniel Lozeau, Richard Marceau et Denis Proulx.

Édition : André Chénier, directeur des communications.

Sources ENAP est disponible gratuitement sur le site web de l'ENAP à l'adresse suivante : <http://www.enap.quebec.ca/publications>, ou sur abonnement.

Abonnement annuel pour 5 numéros :
15 \$ (s'il y a lieu, ajouter la TPS de 7% et la TVQ de 7,5%)

Pour information : Ginette Jobin, téléphone (418) 641-3000, poste 6532 ou télécopieur (418) 641-3058

Toute correspondance doit être adressée à :

Sources ENAP, a/s Ginette Jobin, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 Canada
Courriel : ginette_jobin@enap.quebec.ca

Tous les textes peuvent être reproduits sans autorisation, mais avec mention de la source.

Les articles n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Dépôt légal : 3^e trimestre 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada