



Le DMP à l'aune des « Décisions absurdes »

L'analyse des décisions absurdes, telles que décrites par le sociologue Christian Morel dans un ouvrage à succès, s'applique plutôt bien au projet de DMP comme nous le montre Philippe Ameline. Dix ans après son annonce, il reste ainsi un mirage de système collectif qui alimente les fantasmes d'une pléthore d'utilités individuelles, souvent contradictoires entre elles. À moins que l'on en revienne aux besoins des citoyens ?...

Tout a déjà été dit sur le DMP, jusqu'à l'indigestion et souvent la nausée. C'est le sujet le moins porteur du moment. D'ailleurs, « l'acronyme DMP est chargé d'échec », a affirmé, au dernier Congrès du Conseil national de l'ordre des médecins, le Dr Jacques Lucas, vice-président chargé des systèmes d'information. N'en parlons plus !

Mais, après tout, en avons-nous jamais réellement parlé ? Peut-on suggérer que le DMP est, depuis son origine, une décision absurde ? Si la réponse existe, elle se trouve probablement dans le livre éponyme¹ écrit par Christian Morel, sociologue et ancien cadre dirigeant en ressources humaines. L'objectif de son ouvrage est précisément de « décrire, analyser et comprendre des décisions étranges : celles où leurs auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont fixé. Il s'agit d'une catégorie particulière d'erreurs : les erreurs radicales persistantes ».

Sociologie des erreurs radicales et persistantes

Les toutes premières lignes du livre définissent sans ambiguïté son objet. Il analyse une grande variété de cas où des groupes humains ont agi de façon raisonnée et prolongée afin de produire une action contraire au but initial. Les plus tragiques aboutissent à des accidents, comme ces deux pétroliers, initialement hors route de collision mais qui, par crainte de s'y trouver, finiront par se percuter ou comme cet avion dont l'équipage, craignant que le train d'atterrissage ne soit pas bien descendu, organisera tellement bien un éventuel atterrissage difficile que l'avion s'écrasera faute de carburant, ou encore cet autre avion dans lequel, un moteur ayant pris feu, l'équipage prendra la décision raisonnée mais tragique de stopper l'autre moteur. Si nous partons du principe que le DMP avait deux objectifs principaux, mettre le patient au centre du processus de continuité des soins et diminuer les coûts, on peut admettre qu'il est éligible au statut de décision absurde puisqu'il a durablement condamné à la fois la notion de « dossier personnel » et l'espoir de réaliser des économies par ce moyen.

Analyse appliquée

Lorsque le DMP est annoncé en 2004, la plupart des pays ont présenté ou mis à l'étude un projet de ce type. Le ministre de la Santé espère alors qu'une annonce ambitieuse mettra des forces en marches. Pourtant, en focalisant, dès la genèse, le débat sur un produit, il fait l'erreur d'escamoter la phase de clarification et de précision de l'objectif pour passer immédiatement à la solution.

Comme l'explique Morel, « il est beaucoup plus facile de produire des solutions que de réfléchir à des objectifs, en d'autres termes, il est plus facile de "faire de la technique" plutôt que de "faire de la politique". Sur le plan cognitif, approfondir un objectif nécessite une vision élargie, le maniement de concepts abstraits et la prise en compte simultanée de plusieurs options ».

Analyser cette genèse permet de mieux comprendre pourquoi la commande politique s'est ainsi toujours limitée à enjoindre de « faire plus simple », induisant une construction technique à partir de composants « sur étagère » et rendant caducs les concepts abstraits et leurs options alternatives.

Pour que l'erreur initiale soit persistante, il faut que s'enclenche un mécanisme que Morel baptise « autolégitimation de l'action », par lequel l'action devient le but ultime de l'action, et selon lequel, même si le DMP a des objectifs fluctuants et mal définis, en application du principe de Shirky, les institutions qui ont été explicitement créées pour le construire « feront de leur mieux pour préserver le problème dont elles sont la solution ». Dans *Le Pont de la rivière Kwaï*, Pierre Boule parle de la « stupide mystique de l'action » ; nous allons voir qu'elle a de profondes racines théoriques.

« Il est plus facile de "faire de la technique" plutôt que de "faire de la politique". »

Le manager, les experts et les candides

De l'étude d'une grande diversité de décisions absurdes, Morel s'attache à définir des modèles généraux à partir des rôles joués par les acteurs clés : le manager, les experts et les candides. Il qualifie de « modèle technique non plébiscité » le cadre qui nous intéresse, caractérisé par un politique demandeur, des experts producteurs et une population passive. Dans cette répartition des rôles, trois mécanismes « édifient autour de l'erreur un blindage d'une remarquable étanchéité » : l'auto-expertise, l'impossibilité d'immixtion et la difficulté de traduction.

L'auto-expertise, la baronnie d'agence, résulte directement d'une commande étatique orientée sur un produit sans permettre l'expression d'options ; dans le cadre du DMP, les experts de l'information hospitalière n'ont jamais remis en cause leur capacité à produire des services Web à destination des patients. Par le même mécanisme, les candides (médecins,

¹ *Les Décisions absurdes*, Christian Morel, Gallimard.

associations de patients) ont toujours été convoqués pour peaufiner la solution proposée, sans qu'il leur ait été possible de s'immiscer dans les choix cruciaux de sa définition. La difficulté de traduction est d'un autre ressort ; Morel rappelle qu'une innovation technique ne peut s'implanter qu'après avoir traversé un processus de traduction, c'est-à-dire « une explicitation dans la rationalité des différents acteurs concernés et une prise en compte de leurs problématiques ». Il affirme que c'est également le cas pour les erreurs : il ne suffit pas qu'elles soient détectées par un type d'acteurs, mais également que ces acteurs puissent trouver les mots pour les expliquer aux autres, et que la correction s'intègre dans leur logique.

La polysémie du sigle DMP, qui a toujours qualifié à la fois le concept (un système d'information collectif en support de la continuité des soins), son interprétation individuelle (l'endroit où les autres rangent les informations pour mon propre usage) et son implémentation technique (le volet documentaire d'un SIH déployé à l'échelle d'un pays) a, par exemple, rendu particulièrement complexe toute « traduction des problèmes » puisqu'on ne sait jamais à quel modèle se réfère un interlocuteur qui utilise le sigle DMP.

La perte de sens est assez naturellement le pivot de la plupart des décisions absurdes, et Morel décrit explicitement la mécanique qui s'applique à un cadre comme le DMP : « Quand une solution trouve sans sens dans une valeur très générale, il s'agit le plus souvent d'une valeur socialement intouchable. Le caractère intouchable de la valeur est légitime. Mais la solution déconnectée va profiter, en étant rattachée à cette valeur, de ce caractère intouchable. La valeur de l'action étant intouchable, il est impossible de critiquer l'action, car critiquer l'action signifie qu'on conteste la valeur. » Ainsi, critiquer le DMP « livré par l'Asip », c'est automatiquement paraître critiquer la nécessité de mettre le patient au centre de la continuité des soins. Le DMP peut-il être un mauvais DMP ?

Sociologie des acteurs

Le comportement des acteurs est directement dicté par cette confusion entre la valeur générale et la solution produite, à laquelle s'ajoute, pour le DMP, la notion de valeur personnelle : les associations de patients, justifiées par des pathologies chroniques, voudraient le DMP comme outil d'évolution d'une pratique médicale qui reste organisée pour l'aigu ; les médecins voudraient le DMP comme extension naturelle de leur outil habituel afin de le compléter, à pratique constante, par un dossier exhaustif. Les conceptions sont divergentes, sans que cette divergence ait pu être exprimée lors d'une phase initiale de définition des objectifs. Mais, comme l'écrit Morel, « plus on avance dans la mise en œuvre, plus il est difficile de revenir en arrière. Des dépenses et des modifications importantes ont déjà été effectuées. Rompre le silence de l'acquiescement général devient de plus en plus coûteux. Avant la décision, celui qui n'est pas d'accord est un opposant. Plus la décision avance, plus il acquiert le statut de traître ».

S'ajoute à cette illusion l'espoir vain qu'une construction collective gommara les divergences individuelles. Une caractéristique Jacobine bien hexagonale, historiquement illustrée par les Shadoks, et que Morel généralise en expliquant qu'« on préfère se tromper de façon durable et radicale en groupe plutôt que de s'isoler dans la vérité ; aller ensemble vers l'absurde plutôt

que de rester seul ». Dans cette logique, couplée à la confusion entre valeur générale et solution, ceux qui ont critiqué le DMP se sont toujours entendu répondre que, plutôt que d'apporter des critiques stériles, ils devraient participer à la réussite du projet.

LES SHADOKS



Et maintenant ?

Ce que nous apprend l'ouvrage de Christian Morel, c'est qu'il faut redouter la perte de sens, et surtout son verrouillage au sein d'un groupe qui raisonne en cercle restreint, « dans la boîte », et s'isole du sens commun. Le DMP est ainsi un mirage de système collectif qui reste découplé sémantiquement en un principe général accaparé par le politique, une solution déconnectée opérée par une agence technique² et un public candide qui fantasme une pléthore d'utilités individuelles souvent contradictoires entre elles.

Dans nos sociétés massivement connectées, de plus en plus complexes et réactives, la démarche collective devrait être inverse : toujours s'amorcer des besoins des citoyens, puis se construire sous forme de système ouvert afin de permettre l'expression de la plus large palette de talents.

Nous savons déjà, sous la forme de plateformes Internet, créer des systèmes où le principe de subsidiarité permet aux plus créatifs d'exercer leur art au-dessus de services régaliens. Il nous reste à reprogrammer un logiciel démocratique qui ne fonctionne encore que du sommet vers la base, et à reconnecter à la société de l'information de vénérables professions qui n'échangent qu'en circuit fermé et pourraient bientôt en constituer autant de bras morts.

Alors seulement, il sera possible de donner du sens au DMP. ■

L'auteur

Philippe Ameline est Ingénieur Civil des Mines et spécialiste de la gestion des connaissances en santé.

Il collabore à de nombreux cercles de réflexion et analyse régulièrement, pour les lecteurs de DSIH, les évolutions du monde de l'e-santé.



² La maîtrise d'œuvre du DMP sera dorénavant confiée à l'Assurance maladie.
<http://www.dsih.fr/article/1101/projet-de-loi-de-sante-la-secu-herite-du-dmp-partage.html>