



Chaire de recherche  
du Canada en systèmes  
adaptatifs en santé  
et services sociaux

LabRIS

Laboratoire de  
recherche et  
interventions  
systémiques  
en santé

## **3e Journée annuelle de la Chaire SA3S**

**Contribuer aux systèmes adaptatifs complexes en santé et services sociaux :  
comprendre, réfléchir, coconstruire**

**Le 25 septembre 2025**

### **La contribution des systèmes adaptatifs complexes en santé et services sociaux**

**Mot d'introduction par Pre Lara Maillet**

#### **Lara Maillet**

Lara Maillet, PhD. est professeure agrégée à l'École nationale d'administration publique (ENAP) en gestion des services de santé et services sociaux et titulaire de la Chaire de Recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux (CRC Sa3S).

Sa programmation de recherche porte sur le renouvellement de la gouvernance et l'adaptation des organisations de santé et services sociaux, à partir de travaux alliant des démarches participatives à des méthodologies mixtes. Ses travaux explorent des enjeux de société et de justice sociale, comme la prise en compte de populations vulnérables et marginalisées au sein des transformations des systèmes de santé actuels.

Bon matin à toutes et tous !

C'est un réel plaisir pour moi de vous accueillir aujourd'hui et d'ouvrir cette 3<sup>e</sup> Journée de la Chaire sur un thème qui me tient particulièrement à cœur : la contribution des systèmes adaptatifs complexes en santé et services sociaux.

Avant tout, je tiens à vous présenter toute l'équipe en arrière de la Chaire Sa3S. Vous pouvez les reconnaître tout au long de la journée grâce aux magnifiques badges « faits main ». C'est réellement ensemble que nous pensons, réfléchissons, proposons et mettons en place tout ce que vous allez découvrir aujourd'hui. Merci !

Il s'agit d'une journée spéciale après une première sabbatique de six mois entre la Nouvelle-Zélande et l'Europe. Preuve en est de la présence parmi nous d'Antoine Malone, du Dr Christian Pradier et d'Anaïs Li-Fonti, venus spécialement pour cette journée. Cette année, la Chaire a développé plusieurs projets en ce sens que vous pourrez découvrir durant les trois sessions simultanées en seconde partie de matinée.

Plus qu'un simple sujet de recherche (et d'un titre de Chaire!), il s'agit ici de mettre de l'avant un changement de paradigme. Une manière nouvelle de penser, de comprendre et d'agir avec nos systèmes de santé et de services sociaux. Et cela, dans un contexte de transformation accélérée, de pressions multiples et de besoins croissants — tant au niveau des populations que des organisations et des institutions.

Aujourd'hui, j'aimerais introduire cette réflexion en trois temps :

1. D'abord, en vous présentant succinctement le cadre conceptuel des systèmes adaptatifs complexes appliqué à la santé et aux services sociaux;
2. Ensuite, en illustrant les apports spécifiques de la Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs dans ce champ;
3. Enfin, en mettant en lumière les différents travaux que vous découvrirez tout au long de la journée, dont les recherches concrètes et ancrées sur le terrain qui nourrissent une compréhension fine, nuancée et surtout utile de ces dynamiques complexes.

## 1. Comprendre les systèmes adaptatifs complexes en santé

Traditionnellement, nos systèmes de santé ont été pensés comme des machines bien huilées : centralisées, linéaires, hiérarchisées. Chaque composante avait une fonction claire, avec des chaînes de commande et des objectifs mesurables. Ce modèle a des avantages, mais il a aussi plusieurs limites, notamment en contexte de forte incertitude, et de polycrises.

Face à la complexité croissante des enjeux — vieillissement de la population, maladies chroniques, inégalités sociales, transformations technologiques, et crises comme celle de la COVID-19 et climatiques — il devient évident que nous ne pouvons plus agir comme avec des systèmes « compliqués » qu'on peut planifier et contrôler... mais bien devant des systèmes complexes, vivants, évolutifs.

C'est ici qu'intervient la notion de système adaptatif complexe. Dans un tel système :

- Les acteurs sont interconnectés et en constante interaction : patients, professionnels, gestionnaires, proches aidants, institutions, politiques...
- Les comportements émergent de ces interactions : il est impossible de tout prédire ou de tout contrôler.
- Le système s'adapte en continu, apprend, se transforme, parfois de manière non linéaire.
- L'environnement influence le système autant que le système agit sur lui : tout est en coévolution.

Cela nous oblige à adopter un regard systémique, à favoriser l'agilité, à encourager l'apprentissage organisationnel, la collaboration, et la confiance. À reconnaître aussi que l'innovation ne vient pas seulement du sommet, mais souvent de la base, des pratiques quotidiennes, des expérimentations locales. Bref cela nous porte à avoir des analyses et une compréhension des *pratiques à la gouverne!*

## 2. La Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs : une contribution stratégique

C'est dans cette perspective que s'inscrit la Chaire de recherche du Canada en systèmes adaptatifs en santé et services sociaux.

La Chaire vise à mieux comprendre, soutenir et améliorer la transformation des organisations en santé et services sociaux à travers le prisme de l'adaptabilité, de la résilience et de la complexité.

Parmi les axes de recherche de la Chaire, on retrouve notamment :

- L'analyse des dynamiques organisationnelles en contexte de changement;
- L'étude de l'innovation en contexte réel — comment elle naît, circule, est adoptée ou rejetée;
- Le leadership collaboratif et les nouvelles formes de gouvernance;
- L'intégration des savoirs, y compris les savoirs expérientiels des usagers et des professionnels;
- Et enfin, la mise en place d'écosystèmes apprenants, capables de s'auto-réguler et d'évoluer face aux défis.

Cette approche vise à outiller les citoyen·nes dont les décideurs et décideuses, gestionnaires, les praticien·nes et les chercheurs et chercheuses à naviguer dans l'incertitude, à expérimenter de nouvelles façons de faire, et à favoriser des environnements propices à la transformation durable.

Elle repose sur une conviction forte : ce n'est pas la stabilité qui garantit la performance, mais la capacité d'adaptation dynamique, c'est-à-dire la faculté à changer en profondeur tout en maintenant la mission, les valeurs et la qualité des services d'un système de santé PUBLIQUE.

### **3. Les travaux présentés aujourd'hui : la complexité incarnée sur le terrain**

À ce stade, il est essentiel d'aller au-delà du cadre théorique, pour voir comment ces idées prennent vie concrètement dans nos organisations. Et c'est ici que les travaux que nous réalisons depuis plusieurs années apportent une contribution précieuse, rigoureuse et ancrée dans la réalité du terrain.

Ces travaux, menés en collaboration avec des établissements, des ministères et des équipes de première ligne, éclairent plusieurs dimensions clés :

## **A. L'adaptation des équipes en contexte de transformation**

Dans plusieurs de ses études, nous avons exploré comment les équipes s'adaptent en période de turbulence. Quels sont les facteurs qui favorisent ou freinent l'apprentissage collectif ? Comment les professionnels redéfinissent leur rôle, leur posture, leur collaboration avec les usagers ? Cela en mettant en lumière le rôle fondamental du leadership distribué, de la confiance interpersonnelle, et de la capacité à faire sens ensemble dans l'incertitude.

## **B. Équilibrer les tensions entre logique de gestion et logique de soin**

Un autre apport central de ces recherches est la mise en évidence des tensions systémiques : entre la logique de gestion et la logique de soin, entre les normes imposées d'en haut et les réalités vécues d'en bas, entre la standardisation et la personnalisation. Ces tensions ne sont pas des anomalies à corriger, mais des composantes naturelles de la complexité qu'il faut apprendre à reconnaître, à naviguer avec, parfois même à valoriser comme source de créativité.

## **C. Reconnaître les savoirs pluriels**

Enfin, plus nos travaux avancent plus il nous semble qu'une approche inclusive de la connaissance n'est pas une option mais bien une des réponses à la complexité: reconnaître les savoirs scientifiques, mais aussi expérientiels, professionnels, communautaires fait partie d'une co-construction des réponses aux besoins, tant populationnels, qu'organisationnels, institutionnels ou politiques. Dans un système complexe, personne ne détient la vérité. Il faut coconstruire des solutions, expérimenter, apprendre ensemble. Et cela suppose des espaces de dialogue, des postures d'humilité, et des mécanismes de soutien à l'innovation locale.

*En bref, je vous invite aujourd'hui à voyager collectivement vers une gouvernance adaptative, inclusive et apprenante.*

En somme, ce que nous apprennent les systèmes adaptatifs complexes, la Chaire de recherche, et les travaux que nous menons, c'est qu'il est temps de changer notre façon de penser nos systèmes de santé et services sociaux.

Plutôt que de chercher à tout planifier, tout contrôler, ou tout uniformiser, il faut :

- Encourager la diversité des pratiques;
- Favoriser les boucles d'apprentissage;
- Accepter l'incertitude comme un moteur, pas comme un ennemi;
- Reconnaître l'intelligence collective comme ressource principale. C'est un chemin exigeant, mais porteur d'avenir.

Car c'est en acceptant et en travaillant avec la complexité — et non contre elle — que nous pourrons offrir des services plus humains, plus résilients, et plus adaptés aux besoins réels des populations.

Le but de cette journée est de nous permettre d'adopter cette posture d'ouverture, de réflexion collective, et de dialogue interdisciplinaire. À questionner, à apprendre, à contribuer.

Car c'est ensemble, dans cette logique d'écosystème vivant, que nous pourrons faire émerger les solutions pour aujourd'hui et pour demain.

Cette journée va s'organiser de cette manière:

- Conférence de Antoine Malone;
- Conférence de Joanne Castonguay; accompagnée de Emna Ben Jelili
- Discussion des conférenciers que j'aurai le plaisir d'animer
- Trois sessions pour échanger avec vous autour des trois thématiques principales de la Chaire: gouvernance multiniveaux et intersectorielle, gestion par trajectoires et gestion de proximité, adaptation des interventions et accès de proximité.

On reprendra en après-midi avec la présentation du numéro spécial publié dans la revue Health Services Insight (HSI) avec des PowerPoint de plusieurs des autrices et auteurs de ce numéro que j'ai eu le plaisir de diriger avec mes collègues Lise Levesque, Sébastien Carrier et Jocelyn Bernard.

Nous allons être observés toute la journée par deux de mes mentors et experts de la responsabilité populationnelle : Mylaine Breton et Denis Roy avec qui nous partagerons une synthèse commune en fin de journée. Nous serons également accompagnés par Dorothee de Collasson, qui depuis son écran à Nantes en France traduira cette journée en BD illustrée.

Et pour finir nous célébrerons la personne récipiendaire du Prix Paul Lamarche 2025 !

Merci d'être là, de votre écoute, et excellente journée à toutes et à tous !

Lara