

3e journée annuelle de la Chaire SA3S

Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2023

08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

# Optimization of Care Pathways Through Technological, Clinical, Organizational and Social Innovations: A Qualitative Study

Jean-Baptiste Gartner<sup>1,2,3,4,5</sup>, André Côté<sup>1,2,3,4,5,6</sup>



Health Services Insights

Volume 16: 1-8

© The Author(s) 2023

Article reuse guidelines:

[sagepub.com/journals-permissions](https://sagepub.com/journals-permissions)

DOI: 10.1177/11786329231211096



<sup>1</sup>Département de management, Faculté des sciences de l'administration.

<sup>2</sup>Centre de recherche en gestion des services de santé, Université Laval.

<sup>3</sup>Centre de recherche du CHU de Québec, Université Laval.

<sup>4</sup>Centre de recherche du CISSS de Chaudière-Appalaches.

<sup>5</sup>VITAM, Centre de recherche en santé durable.

<sup>6</sup>Centre de recherche de l'Institut Universitaire de Cardio-Pneumologie de Québec.

FSA ULaval Notre monde  
est affaires



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

LabRIS

Laboratoire de  
recherche et  
d'interventions  
systémiques  
en santé

## 3<sup>e</sup> Journée annuelle de la Chaire SA3S

Contribuer aux systèmes adaptatifs complexes  
en santé et services sociaux :  
**Comprendre, Réfléchir, Coconstruire**

### Présentation

📅 25 SEPTEMBRE 2023 🕒 14H

## Numéro spécial Health Services Insights (HSI)

CARRIER: "INTEGRATED PATHWAYS OF SOCIAL AND HEALTH  
SERVICES : FROM COMMUNITY TO COMMUNITY"

*Co-dirigé par L. Maillet, L. Lévesque et S. Carrier*



Canadian Institutes of  
Health Research  
Institut de recherche  
en santé du Canada



Centre de recherche  
sur la gouvernance



ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE



Centre de recherche  
en gestion des services  
de santé



Centre de recherche en gestion,  
développement des personnes et  
des organisations (CeRG-DPO)



CENTRE DE RECHERCHE  
INSTITUT UNIVERSITAIRE  
DE CARDIOLOGIE  
ET DE PNEUMOLOGIE  
DE QUÉBEC  
UNIVERSITÉ LAVAL

CENTRE DE  
RECHERCHE



VITAM  
CENTRE DE RECHERCHE  
EN SANTÉ DURABLE



Centre de recherche  
du CISSS de  
Chaudière-Appalaches



UNIVERSITÉ  
LAVAL Faculté des sciences  
de l'administration  
Département de management



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2023  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Introduction

- Appels répétés: refonte de l'organisation des soins et services de santé (OMS, organismes nationaux)
  - Mieux répondre aux besoins des usagers (qualité des prestations et valeur sociale)
- Persistance de silos organisationnels, professionnels et de données
  - Problématiques: continuité des services, coordination, circulation de l'information, examens superflus
  - Difficultés : utilisation des ressources, gestion des équipes, innover et intégrer les connaissances
  - Objectif : centrer sur besoins et attentes des usagers plutôt que besoins des unités de production
- Les parcours de santé comme solution potentielle
  - Résultats encourageants mais nombreux défis



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Objectifs

- Efforts pour mieux définir et caractériser le concept
- Redéfinition du concept de parcours de santé (Gartner et al., 2022): « intervention managériale complexe et à long terme adoptant une approche systémique, pour un groupe bien défini de patients qui parcourent l'ensemble du continuum de soins, de la prévention et du dépistage à la guérison ou aux soins palliatifs »
- La variabilité des résultats amène les experts à considérer ces programmes comme des interventions complexes dans des systèmes complexes
- Développer une compréhension fine des facteurs favorables, des défis et des barrières à la mise en œuvre des parcours de santé



RESEARCH

Open Access



Definition and conceptualization  
of the patient-centered care pathway,  
a proposed integrative framework  
for consensus: a Concept analysis  
and systematic review

Jean-Baptiste Gartner<sup>1,2,3,4,5\*</sup>, Kassim Said Abasse<sup>1,2,3,5</sup>, Frédéric Bergeron<sup>6</sup>, Paolo Landa<sup>3,7</sup>, Célia Lemaire<sup>8</sup> and  
André Côté<sup>1,2,3,4,5</sup>



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Méthodes

- Projet de recherche qualitatif (conception d'étude émergente)
- Recherche-action (Winter et Munn-Giddings, 2001)
- Théorisation ancrée (Charmaz, 2014; Denzin, 2017 ; Strauss et Corbin, 1998)
- Contexte de l'étude:
  - Centre ultraspécialisé au Québec
- Approbation éthique et consentement à la participation
- 2 ans, 42 entretiens semi-dirigés, 60 observations participantes réunions, ateliers et observations sur le terrain
- Innovations : robot d'automatisation des tâches administratives, enseignement interdisciplinaire au patient
- Processus d'analyse et de codification
  - Six étapes successives proposées par Paillé (Paillé, 1994)
  - Codage à l'aide du logiciel Nvivo (version 12).

Types de données	Organisation	Détails de l'échantillonnage
<b>42 Entretiens semi-structurés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre ultraspécialisé - 2835 employés</li> <li>• Trois entités analysées - Service hospitalisation - Service d'urgence - Clinique ambulatoire</li> <li>• Acteurs projets - 50 chercheurs (19 professeurs) - 50 professionnels terrains - Trois patients partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage du projet - Six chercheurs - Cinq gestionnaires - Deux patients partenaires - Deux médecins - Deux représentants des décideurs - Un représentant du partenaire privé</li> <li>• Professionnels de terrain - Onze infirmières - Six responsables opérationnels - Deux médecins - Un conseiller en soins - Un ergothérapeute, - Un physiothérapeute - Un nutritionniste - Un thérapeute respiratoire</li> </ul>
<b>Observations participantes (150h)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Journal de bord et notes de terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- notes méthodologiques et analytiques de plus de 60 réunions et ateliers.</li> <li>- descriptions de procédures opérationnelles notes analytiques et notes de réflexion sur l'observation a posteriori.</li> </ul>



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Résultats

- **Modèle contextualisé** des facteurs favorables, des défis et des barrières

### 1. Un écosystème favorable pour un projet

- Tension pour le changement
- Chercheurs multidisciplinaires
- Milieu receveur favorable
- Une volonté d'innover supportée
- Un partenaire privé technologique

*Un écosystème favorable pour un projet pilote*





**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Résultats

### 2. Des éléments facilitateurs

- Objectif commun mobilisateur
- Engagement de patients partenaires
- Leadership fort à tous les niveaux
- Capitaliser sur les équipes terrain
- Engagement de champion du changement
- Capacité permanente d'adaptation

Un écosystème favorable pour un projet pilote

- Une tension pour le changement
- Des chercheurs pluridisciplinaires en recherche appliquée
- Un environnement d'accueil favorable avec des pratiques perçues comme sous-optimales
- Une volonté d'innover et le soutien des décideurs
- Un partenaire privé capable de soutenir l'innovation technologique

Les facilitateurs du processus de mise en œuvre



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Résultats

### 3. Les défis à la mise en œuvre

- Communication à tous les niveaux
- Disponibilité des acteurs
- Rythme de mise en œuvre
- Démontrer la valeur à chaque acteur
- Pérenniser le projet au-delà des premiers résultats

#### Les défis de la mise en œuvre

Un écosystème favorable pour un projet pilote

- Une tension pour le changement
- Des chercheurs pluridisciplinaires en recherche appliquée
- Un environnement d'accueil favorable avec des pratiques perçues comme sous-optimales
- Une volonté d'innover et le soutien des décideurs
- Un partenaire privé capable de soutenir l'innovation technologique

- Un objectif commun mobilisateur
- L'implication des patients partenaires
- Un leadership fort à tous les niveaux
- Capitaliser sur la motivation et les solutions du personnel
- L'engagement de champions du changement sur le terrain
- Une capacité d'adaptation continue du projet

Les facilitateurs du processus de mise en œuvre



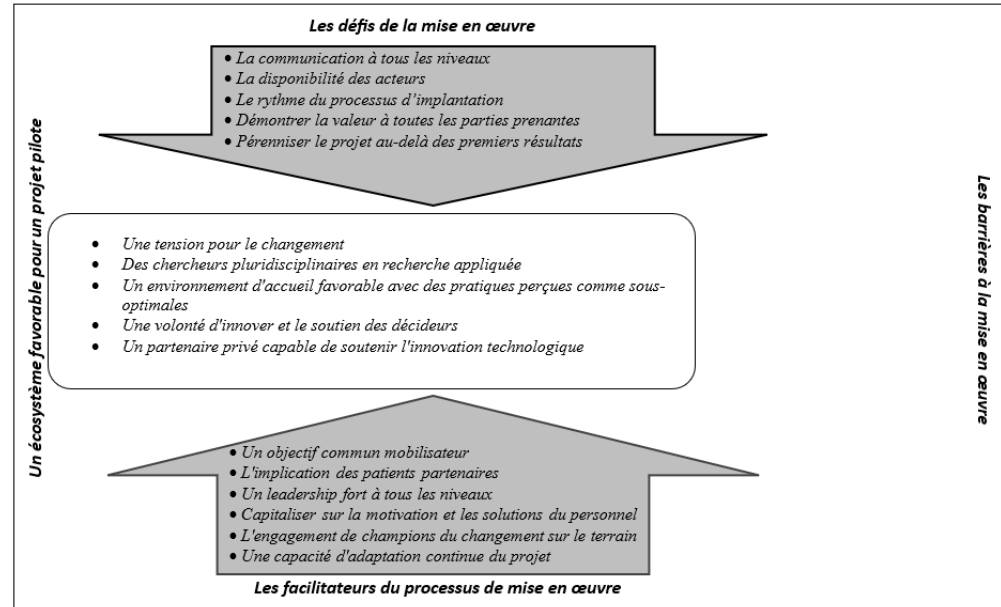
**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Résultats

### 4. Les barrières à la mise en œuvre

- Rigidité structurelle
- Instabilité des ressources humaines
- Faible niveau d'informatisation



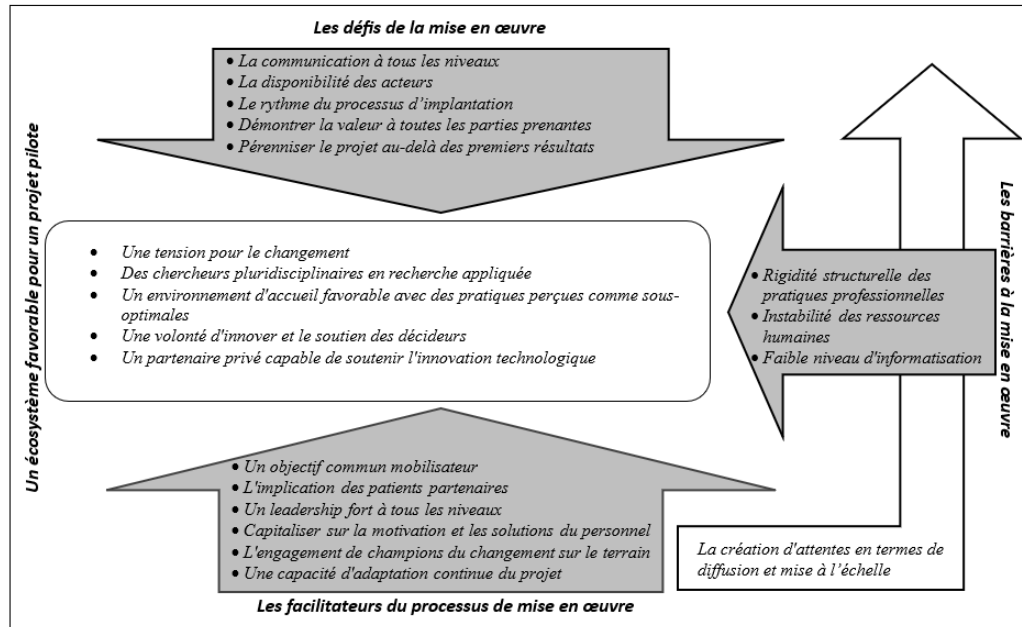


**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2023  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Résultats

### 5. Création d'attentes de mise à l'échelle





**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

## Discussion et conclusion

- S'accorde bien avec les cadres de mise en œuvre existants (CFIR)
- Distinctions :
  - Engagement des patients comme partenaire
  - Chercheurs pluridisciplinaires en recherche appliquée
  - Considération pour une approche sociale du changement

## Recommandations pour le milieu de pratique

- Développement et expérimentation de plusieurs études comparatives (en cours)
- Pas une démarche linéaire: cadre flexible et adaptable
- Auto-apprentissage et dissémination des méthodes





## Discussion et conclusion

- Limites et avenues de recherche:
  - Étude de cas unique locale: résultats limités et contextualisés
  - Impacts à long terme à évaluer (auto-organisation, émergence)
  - Développer un cadre d'évaluation holistique adapté au modèle (apprentissage pas contrôle)
  - Méthodes d'analyse de l'expérience des acteurs en routine (mesures auto-rapportées ?)
  - Analyser les modes de valuation individuels et collectifs et leurs impacts sur la transformation de l'action collective (CRSH – Développement Savoir)



**3e journée annuelle de la Chaire SA3S**  
Contribution aux systèmes adaptatifs complexes en santé et  
services sociaux : Comprendre, Réfléchir, Coconstruire

25 SEPTEMBRE 2025  
08H - 17H : ENAP DE MONTRÉAL

*« Il ne suffit pas de savoir, il faut aussi appliquer ;  
il ne suffit pas de vouloir, il faut agir. »*

(Johann Wolfgang von Goethe, 1749-1832)

