

3^e Journée annuelle de la Chaire SA3S

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



25 septembre 2025
8h30 à 17h (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8



Promoting Coevolution Between Healthcare Organizations and Communities as Part of Social and Health Pathways Management in Quebec: Contributions of the Complex Adaptive Systems Approach

Maillet L, Thiebaut G-C, Goudet A, Marchand J-S.

Health Services Insights. 2025;18.

doi:[10.1177/11786329251332797](https://doi.org/10.1177/11786329251332797)

Promouvoir la coévolution entre les organisations de santé et les communautés dans le cadre de la gestion par trajectoire de santé et services sociaux au Québec : contributions de l'approche des systèmes adaptatifs complexes



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8



1. La coévolution comme levier d'adaptation organisationnelle

Cadre théorique: Systèmes Adaptatifs Complexes (CAS)

Vision dynamique et non linéaire des organisations de santé

Interaction **permanente** entre l'organisation et son environnement

Coévolution = processus d'influence mutuelle entre

- Organisation
- Usagers et patients
- Partenaires
- Communauté et citoyens

Effets attendus :

Gouvernance plus **souple, intégrée** et **collaborative**

Capacité accrue d'adaptation aux changements

2. La cohérence comme condition de succès

Trois types de cohérence identifiés comme essentiels :

➤ **Interne**

Vision partagée entre les niveaux stratégique, tactique et opérationnel
Permet une **appropriation collective** du modèle de gestion (schemata)

➤ **Structurelle**

Alignement entre mise en œuvre et structure de gestion
Favorise : coordination, amélioration continue, implication des usagers

➤ **Externe**

Participation réelle des usagers et partenaires
Renforce la **légitimité**, la **pertinence** et **l'efficacité** des trajectoires

3. Gouvernance adaptative en action: étude de cas (+/-)

Quelques constats

- Au niveau opérationnel :
Forte **coévolution** grâce à la collaboration entre cliniciens, gestionnaires et partenaires
- Au niveau stratégique :
Présence de **résistances** (enjeux politiques, vision fragmentée)

Levier principal

Une **gouvernance multi-niveaux** bien orchestrée permettrait de

- Réduire les tensions
- Aligner les niveaux décisionnels
- Mieux répondre aux besoins de la population

Messages clés

La coévolution organisationnelle est une réponse efficace à la complexité du secteur sociosanitaire: cela permet de prendre en considération les interdépendances et de les gérer, dans une perspective systémique

La cohérence interne, structurelle et externe est indispensable pour réussir les trajectoires intégrées: stratégies de prise de décision partagée puisque coévolutives

Une **gouvernance adaptative** et **collaborative** est le moteur du changement



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

LabRIS

Laboratoire de
recherche et
interventions
systémiques
en santé



**CIHR
IRSC**

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



Centre de recherche
sur la gouvernance

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Merci!



25 septembre 2025
11h à 12h30 (heure de l'est)



École nationale d'administration publique
4750 Av. Henri-Julien, Montréal, Québec,
H2T 2C8

