

# Éléments pour concevoir l'organisation et la gouverne du système clinique

**A P Contandriopoulos**  
Administration de la santé et GRIS  
Université de Montréal

Quatrième colloque Montréalien sur les  
réseaux locaux de services,  
Château Vaudreuil, 25-26 mai 2006

2

## Plan

1. Le système clinique : espace où s'exercent les pratiques professionnelles
2. Les forces qui orientent le système clinique
3. Les paradoxes du système clinique
4. La complexité de la gouverne du système clinique

A.P. Contandriopoulos, GRIS, UdeM

# Plan

1. **Le système clinique : l'espace des pratiques professionnelles**
2. Les forces qui orientent le système clinique
3. Les paradoxes du système clinique
4. La complexité de la gouverne du système clinique

## Pratique professionnelle :

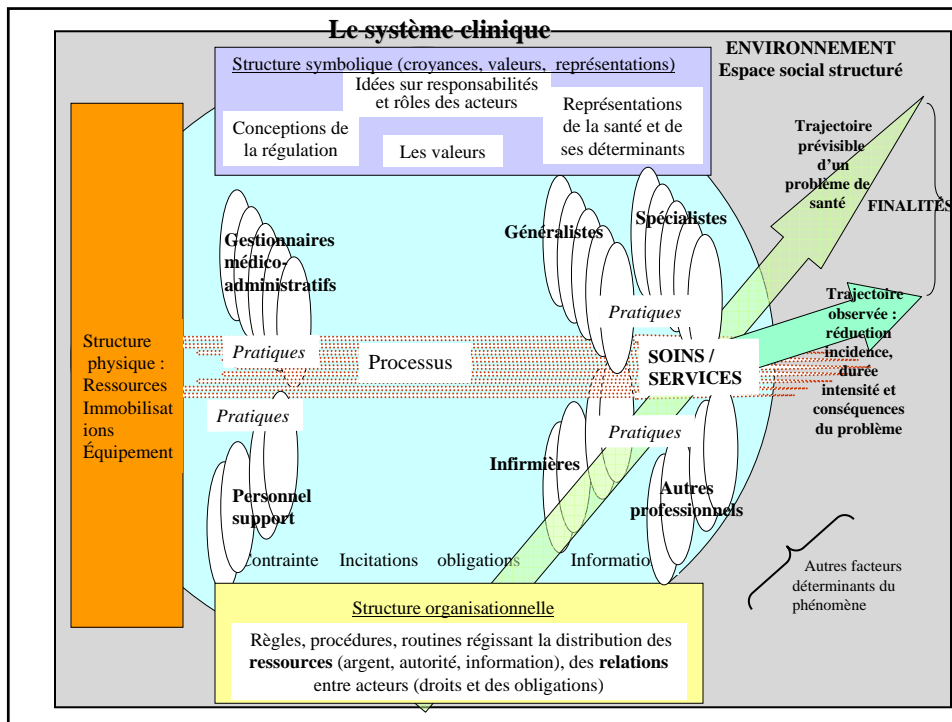
- Exercice qui consiste à mobiliser des connaissances générales pour aider à résoudre les problèmes (de santé, sociaux) spécifiques de personnes qui sont uniques biologiquement et socialement : **faire du sur-mesure.**
- Le système clinique est le système qui permet de faire du sur-mesure à grande échelle.
- Le professionnalisme : dispositif permettant d'assurer la qualité du système clinique

## Pratique professionnelle

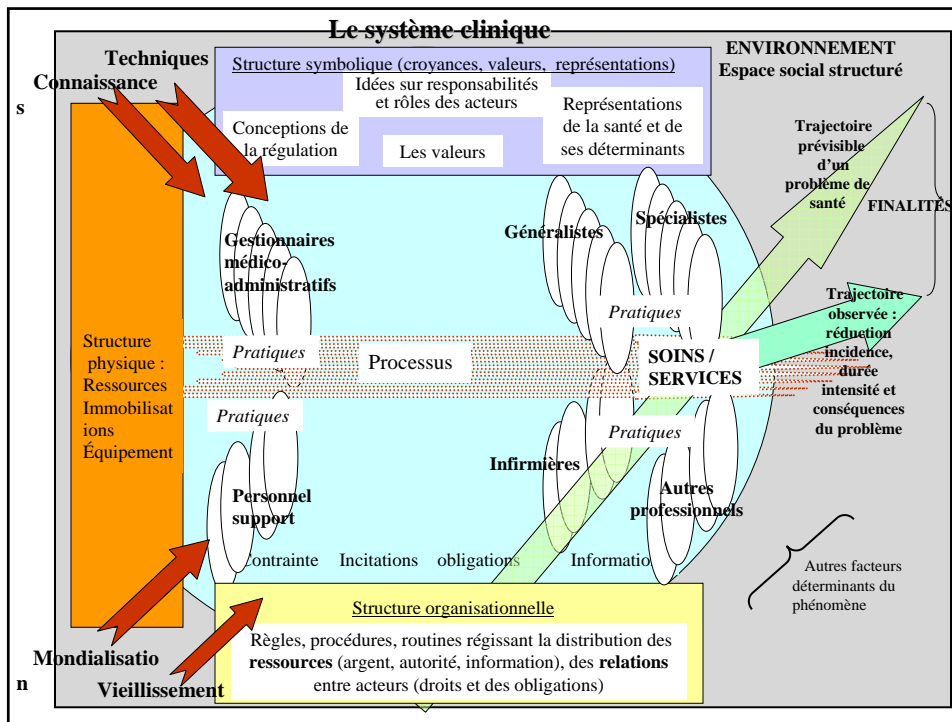
- Pour offrir des soins **sur-mesure** il faut de façon intégrée :
  - Accueillir
  - Observer
  - Diagnostiquer
  - Traiter (technique, interpersonnelle)
  - Orienter
  - Pallier
  - Suivre
- But du système professionnel : réduire **l'incidence, la durée, l'intensité** et les **conséquences** des problèmes.

## Système clinique

- Les pratiques professionnelles, comme toutes les pratiques sociales, se déploient dans un espace structuré : **le système clinique** qui d'une part détermine fortement les pratiques et qui, d'autre part, à une forme qui résulte des pratiques.
- Système à forte inertie.



- 8
- ## Plan
1. Le système clinique : espace où s'exercent les pratiques professionnelles
  - 2. Les forces qui orientent le système clinique**
  3. Les paradoxes du système clinique
  4. La complexité de la gouverne du système clinique
- A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM



10

## Les forces qui orientent les pratiques clinique

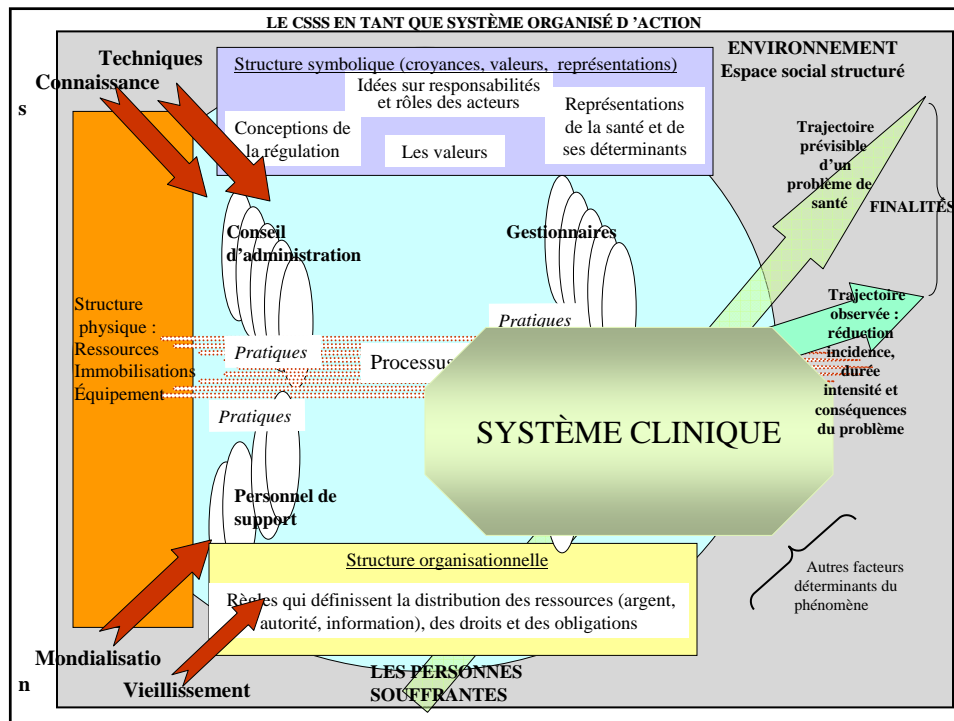
- Ce sont des forces externes : développement des connaissances et des techniques, vieillissement, mondialisation.
- Les politiques publiques ont peu d'effets sur les pratiques.
- Les problèmes vécus au Québec se retrouvent dans tous les pays développés

A.P. Contandriopoulos, GRIS, UdeM

# Plan

1. Le système clinique : espace où s'exercent les pratiques professionnelles
2. Les forces qui orientent le système clinique
- 3. Les paradoxes du système clinique**
4. La complexité de la gouverne du système clinique

A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM



## Les CSSS sont des organisations complexes

- L'articulation dans une même organisation d'un système clinique et d'une responsabilité populationnelle oblige à penser les CSSS comme des systèmes complexes.
- Ces organisations se caractérisent par l'existence de paradoxes dont il faut maîtriser le dynamisme.
- Dans les systèmes complexes il n'y a pas une solution optimale à un problème, mais toujours plusieurs réponses possible au même problème.

A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM

## Paradoxe

«A paradox is an idea involving two opposing thoughts or proposition which, however contradictory, are equally necessary to convey a more imposing, illuminating, life-related or provocative insight into truth than either factor can muster in its own right»

H.A. Slaatte (1968)  
The Pertinence of the Paradox

A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM

## Les quatre paradoxes des systèmes clinique

- Autonomie - interdépendance
- Sur mesure - prêt-à-porter
- Différentiation - intégration
- Coexistence de quatre logiques de régulation

## Autonomie – interdépendance : le paradoxe de l'interdépendance

Autonomie  Membre d'un réseau

Chaque professionnel doit simultanément être autonome et être un partenaire actif d'un réseau mobilisant de façon coordonnée les compétences des autres professionnels avec lesquels il est en interdépendance pour résoudre les problèmes de santé de la population.

La logique professionnelle rend difficile le travail en équipe multidisciplinaire. Pour Abbot 1) un champs d'exercice professionnel ne reste pas vide longtemps et 2) le même champs est difficilement occupée par plusieurs professions



## Particularisme - universalisme : le paradoxe de la clinique

« Sur mesure »  « Prêt-à-porter »

Un professionnel doit concilier deux impératifs : faire *du sur mesure* à grande échelle, c'est-à-dire d'utiliser son jugement clinique pour adapter au mieux les connaissances scientifiques et les techniques aux caractéristiques biologiques et psychosociales particulières de chaque patient (particularisme). Et, en même temps, s'assurer que ses pratiques soient standardisées et efficaces (guide de pratique) en fonction des connaissances scientifiques disponibles (universalisme)

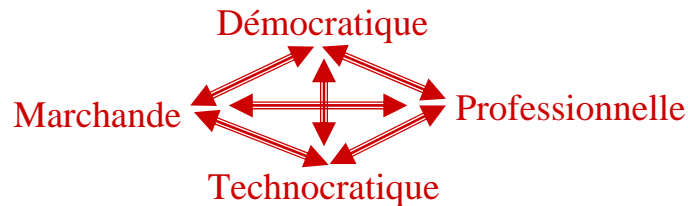
## Différentiation – intégration : le paradoxe de la spécialisation

Spécialisation  Intégration

L'évolution des connaissances et des techniques pousse à une spécialisation de plus en plus poussée et en même temps le besoin d'une prise en charge intégrée n'a jamais été aussi grand.

Grand déficit de tous les projets cliniques et de l'opérationnalisation des continuums de soins.

## Le paradoxe de la régulation



Chaque logique constitue un véritable langage fondée sur une vision différente : de ce qu'est le système de santé et de la façon dont il devrait fonctionner, de la place et du rôle des différents acteurs , de ses relations avec l 'environnement ... L'enjeux de la gouverne est d'organiser les espaces d'expression et de tension qui existent entre les quatre grandes logiques de régulation de façon à ce les décisions prise en fonction de l 'une ou de l 'autre de ces logiques soit comprises et perçus comme légitime par tous les acteurs de l 'organisation.

Comment faire pour que dans le système clinique la logique professionnelle domine tout en reconnaissant que les autre logique doivent être informé et ont un espace propre de légitimité

A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM

## Plan

1. Le système clinique : espace où s'exercent les pratiques professionnelles
2. Les forces qui orientent le système clinique
3. Les paradoxes du système clinique
- 4. La complexité de la gouverne du système clinique**

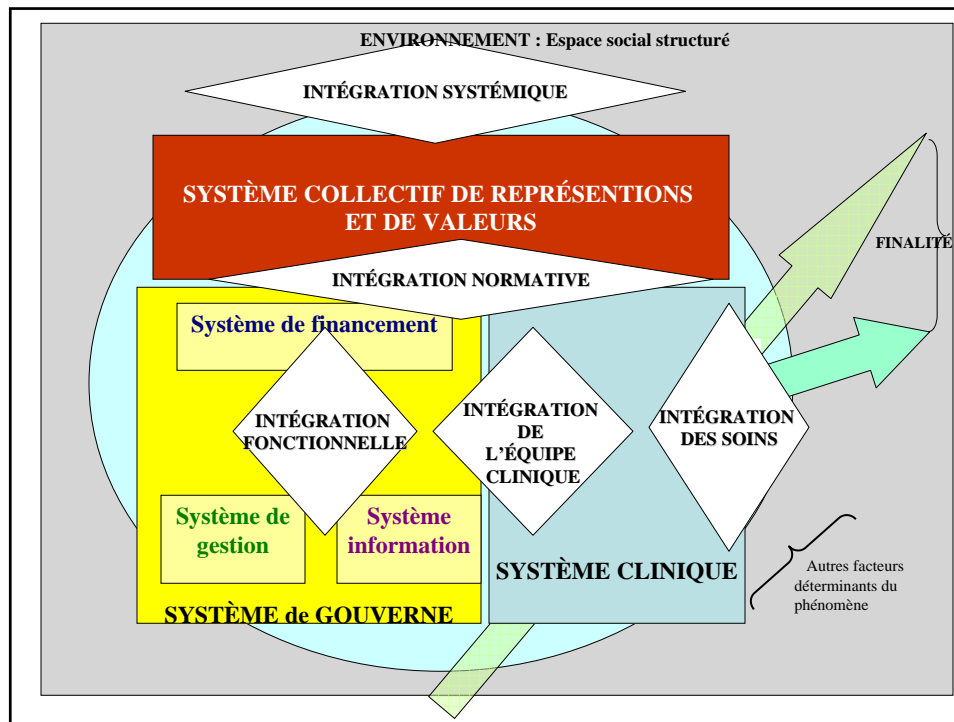
A.P. Contandriopoulos, GRIS UdeM

# Gouvernance

À système complexe, gouvernance  
complexe

## ***INTÉGRATION***

***L'intégration est le processus qui consiste à créer et à maintenir, au cours du temps, une gouvernance commune entre des acteurs (et des organisations) autonomes dans le but de coordonner leurs interdépendances pour leur permettre de coopérer à la réalisation d'un projet collectif (projet clinique).***



24

## Gouvernance

Enjeux : entretenir une dynamique de changement qui implique des réajustements permanents et récursifs des pratiques et des structures.

Mobilisation intégrée des quatre grands leviers de tout changement :

- Incitation
- Influence
- Autorité
- Engagement morale