



**GETOSS**

Chaire de recherche du Canada sur la gouvernance  
et la transformation des organisations et systèmes de santé

# CONNAISSANCES, INNOVATION ET AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS ET SYSTÈMES DE SANTÉ

Jean-Louis Denis, FCAHS, MRSC

Professeur titulaire

École nationale d'administration publique (ENAP)

27 septembre 2013

[www.getoss.enap.ca](http://www.getoss.enap.ca)


[www.enap.ca](http://www.enap.ca)

 **ENAP**  
L'Université de  
l'administration publique




# Le problème!

- Système de santé représente 42% des dépenses de programme public au Québec
- Avancées sur le plan technologique et des connaissances poussent continuellement le système de santé vers une plus grande consommation de ressources
- Modèle faible de captation de valeur par le système
- Pertinence (*appropriateness*) de ce qui se fait est en partie questionnée (ex.: études sur l'utilisation des ressources)
- Déficit d'innovation immatérielle/adoption trop rapide et sédimentation sur le plan des innovations matérielles
- Paradoxe: investissement massif dans le système de soins avec déficits de soins importants (Denis & al., 2011; HCC, 2013)

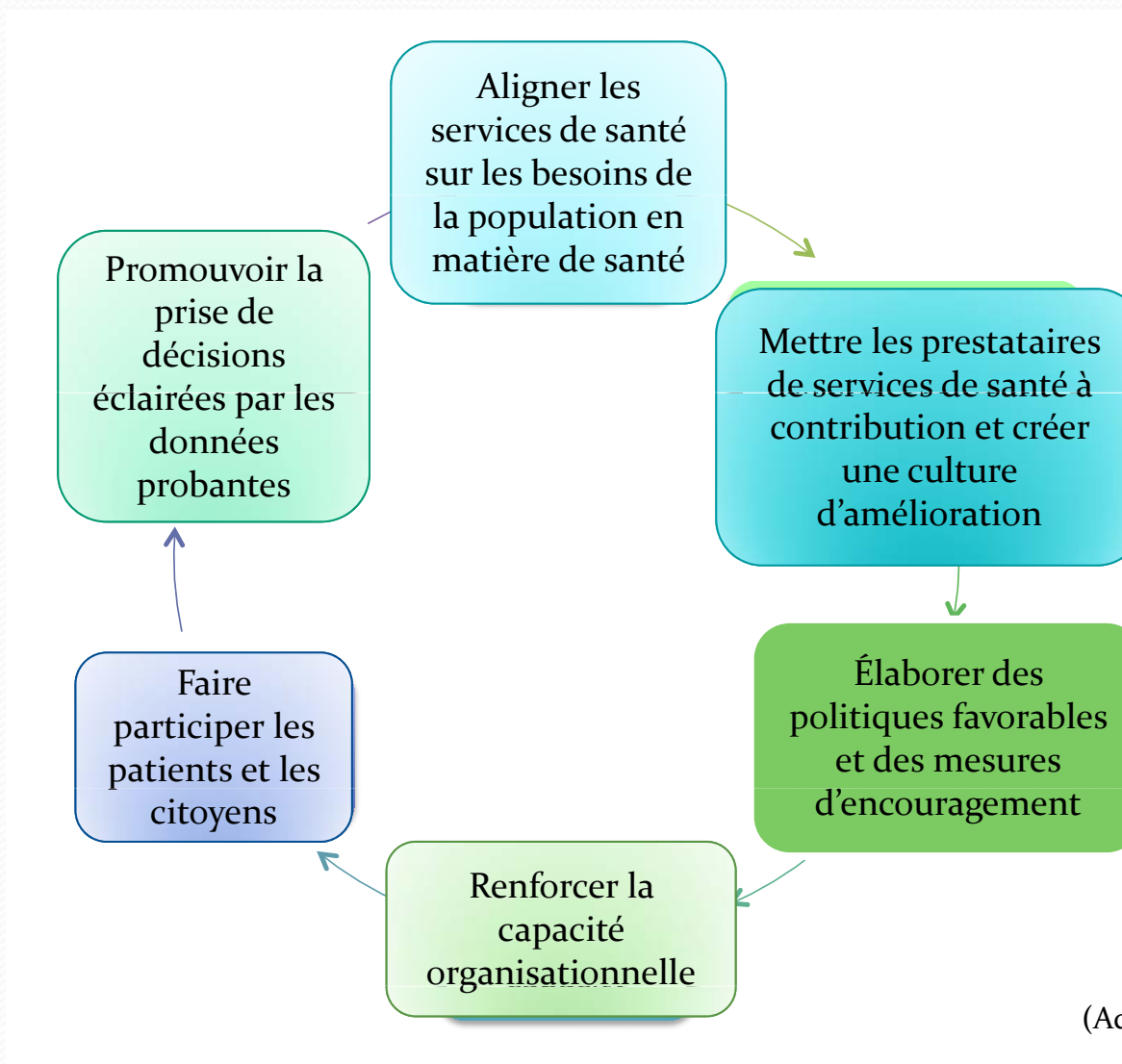


# Trois constats sur l'évolution actuelle des systèmes de santé

- Les organisations et systèmes de santé ont besoin d'un exercice de développement organisationnel à grande échelle pour améliorer leur performance
- Il y a des marges de manoeuvre inexploitées dans les organisations et les systèmes de santé pour l'amélioration des soins et services
- Le potentiel d'amélioration des soins et services se retrouve principalement dans une plus grande mobilisation des cliniciens



Un contrepois possible à l'évolution naturelle du système et à son inertie: Une plus grande utilisation des évidences/données probantes produites par la recherche sur le plan clinique, organisationnel et de la gouvernance du système de santé




(Adaptation de Denis et coll., 2011)



# Interface de la recherche avec la prise de décisions en santé


(adapté de Denis & Lehoux, 2004)

- Curiosité scientifique comme moteur de la production et de l'utilisation des connaissances scientifiques
- Problèmes pratiques comme incitatifs à la production d'une connaissance scientifique « utile »
- Approches collaboratives de la recherche comme stratégie de production et valorisation d'une connaissance scientifique « utile »



# Trois constats sur l'utilisation des connaissances en santé

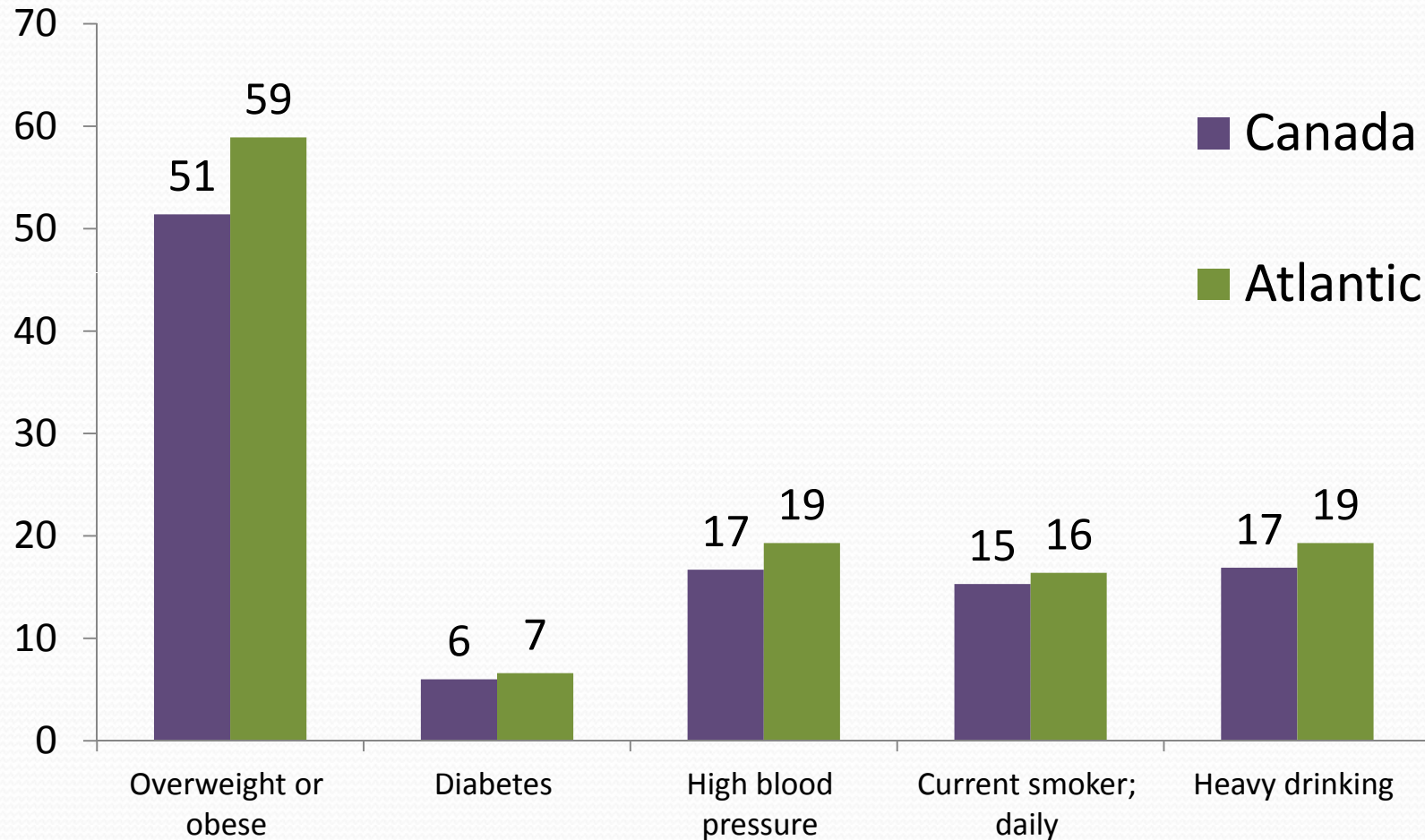
- 1) Évidences/connaissances scientifiques ont besoin d'être contextualisés pour bénéficier de leur plein potentiel d'application.
- 2) Difficulté de passer d'expériences locales prometteuses en matière d'utilisation des connaissances à une utilisation à grande échelle dans le système de santé
- 3) L'utilisation des connaissances pour l'amélioration de la prise de décisions et des pratiques commande la mise en place d'un ensemble de stratégies (développement de compétences, accompagnement aux changements, leadership d'expertise, standardisation des connaissances...)



Un **exemple** sans jugement définitif sur son potentiel et efficacité: L'approche collaborative (*Atlantic Healthcare Collaboration*) pour une meilleure prise en charge des maladies chroniques de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé (FCASS).



## Percent of population (%) living with



Source: Statistics Canada. 2012. Health Profile. Statistics Canada Catalogue No. 82-228-XWE. Ottawa. Released June 19, 2012.  
<http://www12.statcan.gc.ca/health-sante/82-228/index.cfm?Lang=E>

# Atlantic Healthcare Collaboration



17 RHAs + CFHI  
4 provinces  
10 Improvement projects



By disease condition



- Multi-morbidity
- Diabetes
- Mental Health
- COPD

By priority



- Self-management
- Delivery sys design
- Decision support
- Community action

# MANAGING CHRONIC DISEASE



PAIN ILLNESS  
MY DISEASE IS CURABLE

**CHRONIC DISEASE**  
IS AMERICA'S LEADING CAUSE  
OF PREMATURE DEATH AND DISABILITY

THE DISEASE IS NOT  
THE PATIENT!



MY DISEASE DOES NOT DEFINE ME  
CALENDAR DOESN'T CHANGE FOR MY ILLNESS...

BETTER COORDINATED CARE...



PATIENTS,  
PATIENCE, &  
A TEAM OF  
HEALTHCARE  
PROVIDERS!

LET THE  
INDIVIDUAL  
DEFINE THEIR  
LEVEL  
OF HEALTH...

"GIVE ME MY DATA  
AND HELP ME UNDERSTAND IT!"

ENGAGE  
THE CAREGIVER!  
GROUP VISITS...

MORE HOME HEALTH  
AND COMMUNITY-  
BASED CARE!

PATIENTS HELPING  
PATIENTS!

WELLNESS  
PROGRAMS

**THE MOST COMMON  
CHRONIC DISEASES ARE ALSO  
AMONG THE  
MOST PREVENTABLE!**




MAKE IT COOL TO  
**SWEAT**  
AT WORK!

IF WE THINK  
WE CAN HANDLE  
THIS SOLELY WITHIN  
THE HEALTHCARE SYSTEM  
WE WILL  
FAIL...



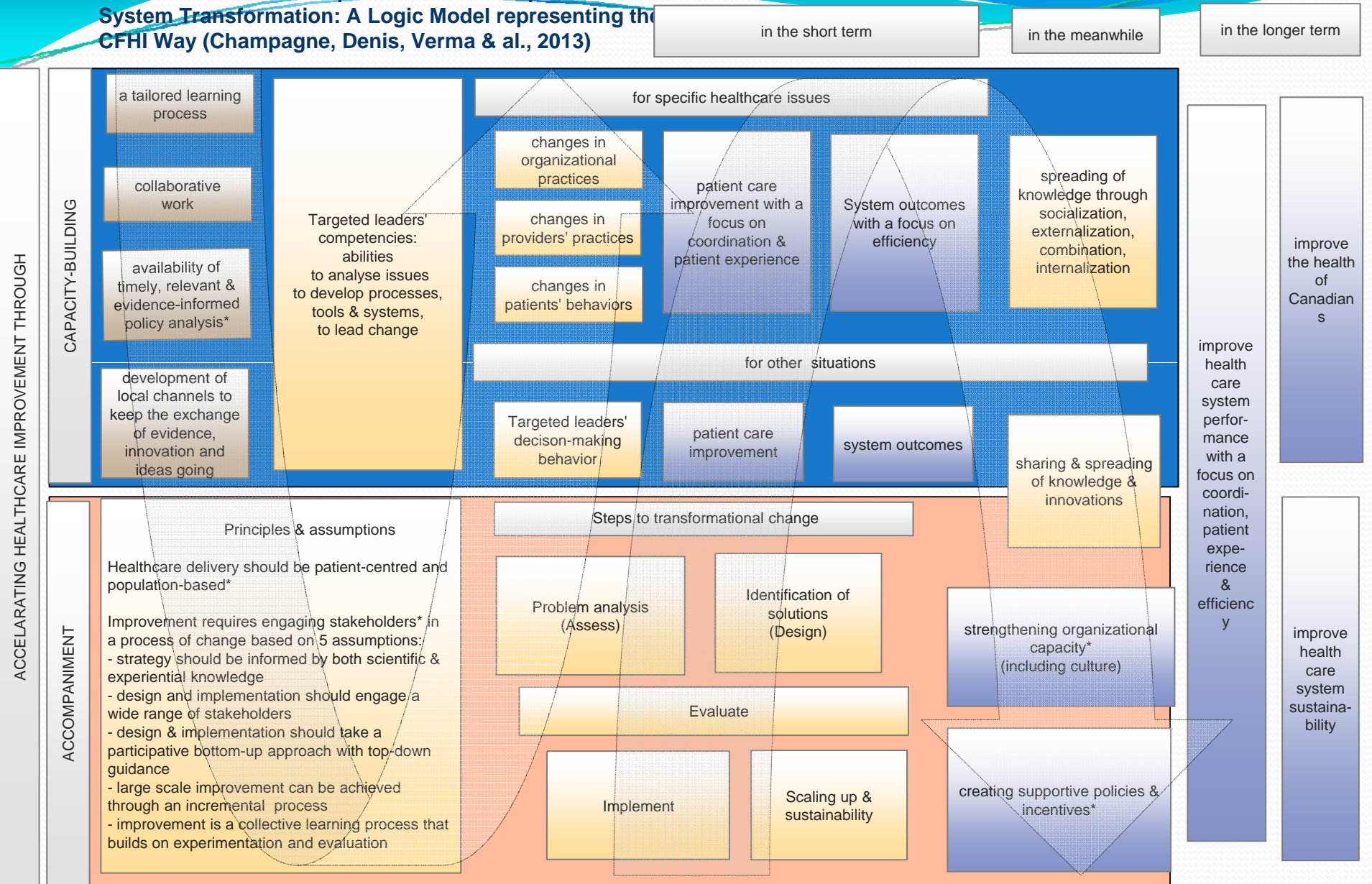
FIND A HEALTHY BALANCE!

MORE PUBLIC EDUCATION  
ABOUT LIFESTYLE...



Modèle d'intervention pour  
l'amélioration des soins dans le  
domaine des maladies chroniques  
fondé sur la mobilisation de  
connaissances scientifiques et  
expérientielles.

# Collaborative Leadership for Healthcare Improvement & System Transformation: A Logic Model representing the CFHI Way (Champagne, Denis, Verma & al., 2013)



\*corresponds to the CFHI improvement framework, where stakeholders refers to patient and professional, while the long-term improvements relate to realignment.

# Références

- Denis JL, Lomas J. “Convergent Evolution: The Academic and Policy Roots of Collaborative Research. An Introduction to this Supplement”, Journal of Health Services Research and Policy, 2003;8(S2): 1-6.
- Denis JL., Lehoux P, Hivon M, Champagne F “Creating a New Articulation between Research and Practice through Policy? The Views and Experiences of Researchers and Practitioners”, Journal of Health Services Research and Policy, 2003;8(S2): 44-50.
- Denis JL, Lomas J, Stipich N : Éditorial. Creating receptor capacity for research in the health systems : the Executive Training for Research Application (EXTRA) program in Canada. Journal of Health Service Research 2008;13:1-7.
- Denis JL, Lehoux P : Organizational Theory. Dans Straus S, Tetroe J, Graham I Knowledge Translation in Healthcare: Moving from Evidence to Practice. Wiley-Blackwell Publishing, 2009 : 215-225.
- Denis JL, Lehoux P, Tré G: L'utilisation des connaissances produites. Dans Approches et pratiques en évaluation de programme, sous la direction de V Ridde et C Dagenais. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 2009:177-192.
- Denis JL, Lehoux P : Collaborative Research: Renewing Action and Governing Science. In Handbook of Organizational Research Methods. Sage,2009.
- Denis, J.-L., Davies, H. T., Ferlie, E., & Fitzgerald, L. (2011). *Assessing Initiatives to Transform Healthcare Systems: Lessons for the Canadian Healthcare System*. Ottawa: Canadian Health Services Research Foundation. Available from [http://www.chsrf.ca/Libraries/Commissioned\\_Research\\_Reports/JLD\\_REPORT.sflb.ashx](http://www.chsrf.ca/Libraries/Commissioned_Research_Reports/JLD_REPORT.sflb.ashx)
- Denis, JL with the collaboration of L. Lamothe & Anne McManus (*in press*), Promoting Evidence-Informed Management in Health Care Organizations: An Experience in Academic Renewal in Shaping Academia for the Public Good (eds. Louise Potvin & Pat Armstrong), Toronto, University of Toronto Press.
- Langley, A., Denis, JL Beyond evidence: The micropolitics of improvement, BMJ Quality and Safety, 2011, vol. 20 (suppl 1): 143-146.